

إدارة البحوث

النموذج الياباني في الإدارة



تـألـيف
ولـيم ج. أوشـي

تـرجـمـة
الاستاذ / حسن محمد يس

مراجعـة
د. ربحي محمد الحسن


محمد خطاب

ترجمة كتـــاب

THEORY «Z»

HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE.

WILLIAM G. OUCHI

ADDISON - WESLEY PUBLISHING COMPANY


MOHAMED KHATAB



بســـم الله الرحمـــن الرحـــيم

كلمة شكر

عـنـدما شـرعـت في دراسة الممارسات الإدارية للشركات اليابانية في عام ١٩٧٣، كـنـت في الواقـع أحـاول القيام بدراسة أكاديمية لم تستحوذ اهتمام الكثيرمن الناس. وكنت قد تلقيت أول تمويل لهذه المحاولة من اللجنة الوطنية للانتاج التي لم تعد قائمة في الوقـت الحـاضر. ولكن مع تقدم ما أجريته من بحوث، فان مسألة القدرة الانتاجية لليـابـان كـماً ونوعاً أخذت تتبوأ مكان الصدارة و بشكل متزايد، لدرجة أن العديد من الشـركـات الأمـريـكـية أخذت تدعوني لإطلاعها على ما توصلت إليه من نتائج. ومن خـلال مـنـاقـشـاتـي مع الـعـديـد من المديرين، فقد بدأت بتطوير تفهم أعمق وأشمل لـلـتـغـيـيـرات التي بالامكان ادخالها على الشركات الأمريكية بالاستفادة من التجربة الـنـاجـحة في اليابان من غيرتقليد هذه التجربة بحذافيرها. وهذا البحث الأولي قمت بـاجـرائـه بـالـتـعـاون مع ريتشارد باسكال (Richard Pascale)، المؤسس الثاني لشركة سـوني والـصـديـق الـقـديـم، الذي أشركني في تفهمه الشامل والعريض لطبيعة العمل والـطـريـقـة الـتـي يُـتَـيَّرَ بها الأعمال في هذه الشركة. كذلك فإن السيد جوجي آراي (Joji Arai) مـن مـركـز الانتاجية الياباني في واشنطن دي. سي. كان له فضل كبير في مساعدتي بترتيب اللقاءات والا تصالات مع العديد من الشركات اليابانية.

وعـنـد هـذا الحد، كـنـت قد انتقلت الى ما هو أبعد من دراسة الشركات اليابانية، وذلـك لـلـنـظـر في المسألة التي كانت تشغل الجميع وهي : هل بالامكان تطبيق النظم الادارية الـيـابـانـية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟ والواقع أن معظم رجال الاعمال كـانت تساورهم الشكوك حول هذه الامكانية، أما معظم علماء الادارة والمفكرين فقد كـانـوا ومـا زالـوا مـقـتـنـعين بعدم امكانية تطبيق هذه النظم، و بالنسبة للمتخصص في

المجتمع والثقافة اليابانية، فانه يلاحظ أن الفوارق بين اليابان والولايات المتحدة كبيرة للغاية لدرجة أن نقل التنظيم التأسيسي فيما بين البلدين يبدو من الأمور المستحيلة. على أن الذي يدرس تنظيم المؤسسات التجارية، يلاحظ أن ثمة بعض الشبه الكامن فيما تؤديه المؤسسات اليابانية والأمريكية من أعمال لدرجة ان بعض الخصائص الأساسية للشركات اليابانية تعتبر قابلة للنقل والتطبيق في الولايات المتحدة. و بذلك، فقد أصبح الهدف، فيما نجريه من دراسات، هو فصل المبادىء المرتبطة بالثقافة عن تلك المبادىء القابلة للتطبيق على نطاق عالمي في المؤسسات الاقتصادية. وقد واجهت صعوبة بالغة في الحصول على التأييد اللازم لهذا الرأي. ولكن مدير مؤسسة الكووا (Alcoa Founation) شارل جريسوالد (Charles Griswold) كان هو الوحيد الذي استبشر خيراً في البحث الذي كنت عازماً على اجرائه، فقدم الدعم المالي اللازم لذلك. وقد قدم هذه المساعدة بتوصية من السيد آرجاي ميللر (Arjay Miller) الذي كان حينها عميداً لكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، التي كنت أحد أعضاء هيئة التدريس فيها. وكان العميد ميللر يتفهم ما أحاول بذله من جهود و يقدم الدعم المستمر لي بطريقة لا يمكنني معها أن أرد له الجميل مهما حاولت.

ومع بداية تنفيذي لدراسة منتظمة للنوع "Z" من الشركات بغرض فحص الفرضية القائلة أن بالامكان اكتشاف بعض الشركات الأمريكية التي تطبق نفس الطريقة اليابانية، فقد قمت بالاجتماع والتحدث مع العديد من رجال الأعمال. وكان من أبرزهم وأكثرهم عونا لي السيد جون دو يل (John Doyle) من شركة هيوليت — باكارد (Hewlett-Packard)، الذي كان يعرب باستمرار عن شكوكه في جدوى تقديم الحلول السهلة و يعرب عن آرائه الثاقبة في تفهم الأمور المتصلة بالتنظيم والادارة. كذلك فان كلاً من ميل لين (Mel Lane) وأخيه (Bill) من شركة لين للنشر (Lane Publishing Co.)، قد ساعداني على تطوير منهج البحث بالسماح لي بتطبيق هذه النظم على الموظفين العاملين لديهم في اصدار مجلة ومطبوعات سانست

(Sunset Magazine and Books) وقد أتاح لي ذلك فرصة دراسة احدى الشركات التي كانت تعتبر بالنسبة لي من النوع "Z"، ومعرفة ما اذا كان بالامكان قياس خصائصها الأساسية. ومع أن تلك المقاييس والاحصائيات لا تظهر في هذا الكتاب، الا أن بعد النظر الذي توصلت اليه من هذه الدراسات قد يبدو أثره واضحا.

ومع مرور الوقت، أصبح التحدي الياباني ماثلا بكامل قوته، لدرجة أن الأمريكيين أصبحوا متحفزين لمعرفة ردود الفعل الأمريكية لهذا التحدي. وعندها أخذ عشرات الناشرين في الاتصال بي يطلبون مني أن أضع كتاباً حول هذا الموضوع. على أن معظمهم كان يطلب ان يكون هذا الكتاب اما على شكل احدى كتب المقررات الجامعية أو الكتب الشعبية المبتذلة، التي تعد على عجل من غير مادة بحث متكامل تؤكد صحة ما تخرج به من آراء. و بذلك فلم أكن متحمسا لأي من هذه العروض، ولم أبدأ بتدوين هذا الكتاب الا عندما اتصل بي السيد ستيوارت ميللر (Stuart Miller) المحرر في مؤسسة أديسون ــ و يسلي (Addison-Wesley)، الذي سألني عن امكانية وضع كتاب لا ينطوي على وعود بتوفير الحلول السهلة والساذجة ولكنه يعالج المسائل الأساسية في الإدارة اليابانية والانتاجية الأمريكية. والواقع انني اذا كنت قد نجحت في استقطاب عدد كبير من القراء لهذا الكتاب، فان الفضل في ذلك يعود الى هاريت روبين (Harriet Rubin) وآن ديلوورث (Ann Dilworth) و وارين ستون (Warren Stone) الذين قاموا بوضع الاستراتيجية التي وضعت على أساسها هذا الكتاب، والتي حدد معالمها ستيورات ميللر. أما باميلا بيرسون (Pamela Pierson) فقد كان له فضل مراجعة النسخة النهائية للنص بمهارة فائقة.

وكمنطلق أساسي، فان هذا الكتاب ينظر الى كافة المؤسسات من مصانع الفولاذ، أو محلات الأزياء والألبسة، أو المستشفيات، أوحتى مكاتب البريد التي تتصف بالبيروقراطية، ينظر اليها على أنها كائنات اجتماعية. وعليه، فان هذا الكتاب يعالج المسائل المتصلة بالثقة والحذق والمودة، التي من غيرها لا يكتب لأي كائن اجتماعي

النجاح. وقد تعلمت الثقة من أول راعي لي، وهو ألين هاكيت (Allen Hackett) الذي كـان يسمح لطائفته بالتطور والنمو الفردي للثقة التي كان يوليها لكل واحد منهم. أما الحـذق فقد تعلمته من والدتي وأختي، و بالدرجة الأولى، من والدي، الذي كان يوجه مـسيـرة تـطوري بـطرق تخلو من العوائق والقيود. وقد تعلمت الالفة والمودة من زوجتي التي بينت لي أنه بتوثيق أواصر المودة تتعزز مشاعر الثقة والحذق في التعامل.

و يـعـالـج هذا الكتاب الجوانب العملية لتطبيق مفاهيم الادارة اليابانية على البيئة الأمـريـكـيـة. وقـد جـاء تـعـرضي للجانب العملي في إدارة الأعمال الأمريكية من عدة مـصادر. فقد تعرفت على التحديات الشخصية، والضغوط والمسرات التي تواكب الحياة الإدارية من خلال عشرتي الطويلة لشارل دبليو جوينر الابن (Charles W. Joiner 3r.) الـذي كـان عـنـدهـا مـديـراً في مـؤسسة كرايزلر. وتعرفت على كيفية تصميم المنظمات الـكـبـرى من جيمس فارلي (Games Farley) وشركاه في مؤسسة بووز، ألين، وهاملتون (Booz Allen and Hamilton)، وهـي أكبر المؤسسات الاستشارية في الإدارة بالولايات المـتـحـدة الأمـريكية، ومن أوليفر و يليامسون (Oliver Williamson) الاقتصادي الذي تـعـتـبـر أفـكاره ثورة في الطرق المتبعة في تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات. كذلك فـإن الـبـحـث الذي استعرض نتائجه في هذا الكتاب كان ينطوي على مئات المقابلات وآلاف الـسـاعـات مـن الـعـمـل المضني في جمع الاستبيانات وتحليل البيانات. ومع أن الاحـصـائـيات ليست معروضة في هذا الكتاب، إلا أنها كانت موضع عناية خاصة من الـعـديـد مـن طـلابـي الـذيـن تـولـوا تجـمـيعها وتحليلها، وأخص منهم بالذكر ماري آن مـاجو ير، ألفريد جيفر، جيري جونسون، آلان و يلكينز، أليس كابلان، ريموند برايس، دافيد جيبسون، رو برت كينمور، و باتريشيا هيجنز.

ولا يـفـوتـنـي أن أعـرب عن شكري وامتناني لكل من شركات هوليت ـــ باكارد (Hewlett Packard) ودايــتـون ـــ هـاديـسـون (Dayton-Hudson) وإنـتـيـل (Intel)،

وروكـو يـل الـدولـيـة (Rockwell)، للـسـمـاح لي باقتطاف بيانات فلسفتها المؤسسية، وأؤكد أن صراحة ووضوح هذه الشركات ستكون مصدر نفع لنا جميعاً.

أمـا الخطوة النهائية لجمع الأفكار الواردة في هذا الكتاب معاً وتدو ينها على الورق، فـقـد بدأت عـقب التحاقي بجامعة كاليفورنيا في لوس انجلوس، حيث وجدت العميد كـلاي لافـورس (Clay Laforce) قـد مـهـد الـسبيل لايجاد جو يبعث عن الابداع حيث لاقـيـت كـل الدعم والمساندة لتحريكي في اتجاه اتمام هذا الجهد. وقد ساعدني زملائي وطـلابـي على ايـضـاح ما لدي من أفكار والاطلاع على وجهات نظر جديدة. ولهم جميعاً أقدم الامتنان والعرفان. على أن أعظم آيات الشكر والتقدير أقدمها الى زوجتي كارول وإلى أولادي سـارة، وجـينفر، واندرو، لأن ما يربطني بهم من أواصر القربى الأساسية يـعـتـبر بمثابة قوة دافعة ومفيدة لي في آن واحد، والتي من غيرها لم يكن بامكاني تجاوز المراحل الانتقالية العديدة التي وصلت بهذا الكتاب الى حيز الوجود.

وليام جي. أوشي
سانتا مونيكا، كاليفورنيا

المحتويات



الجزء الأول

الاستفادة من التجربة اليابانية

مقدمة

حاجتنا الى التعلم

قبل فترة وجيزة دعوت اثنين من طلبة الدكتوراه للاجتماع في حفل غداء مع نائب الرئيس لإحدى الشركات الكبرى المعتبرة في الولايات المتحدة الأمريكية ــ وهي من الشركات العشر التي عرف عنها أنها من «أفضل الشركات ادارة وتنظيماً». وقد أتيحت الفرصة في هذا الحفل لهذين الدارسين لالقاء بعض الأسئلة على ضيفنا الذي أضفت عليه اعتبارات منصبه وخبرته موقفاً فريداً من نوعه. و بعد نقاش إمتد للعديد من المسائل، لخص هذان الطالبان موقفهما في القاء السؤال الوحيد التالي : «من وجهة نظرك، ما هو الموضوع الرئيسي الذي يواجه مؤسسات الأعمال الأمريكية في العقد المقبل؟» وكان جواب خبيرنا على النحو التالي : «إن المشكلة الرئيسية سوف لن تكون متعلقة بالتقنية أو الاستثمار، ولا بالانظمة أو التضخم. وانما المشكلة الرئيسية ستتمثل في الطريقة التي نستجيب فيها لحقيقة واحدة وهي ــ أن اليابانيين أقدر منا على الإدارة».

وثمة قصة قصيرة حول هذا الموضوع : فقد قام فريق من المهندسين والمديرين، العاملين في قسم بيو يك من مؤسسة جنرال موتورز الأمريكية، بزيارة لوكيلهم في مدينة طوكيو، الذي يقوم باستيراد هذه السيارات وبيعها في اليابان. وعند الذهاب الى الوكالة بدا لهم أنها ورشة كبيرة تعج بالحركة والنشاط، فسألوه كيف تمكن من بناء ورشة الخدمات الواسعة هذه. فأخذ يشرح لهم، وهويشعر ببعض الاحراج، بأن ما يشاهدونه ليس ورشة من ورش الاصلاح والخدمة على الاطلاق، وانما هو مصنع لاعادة تجميع السيارات المستوردة الجديدة، حيث يتم تفكيكها واعادة بناءها حسب المعايير اليابانية. وعقب على ذلك قائلا أنه بينما تجد العديد من اليابانيين المعجبين بالسيارة

الأمـريكية، إلاّ أنهم لا يتقبلون النوعية والمستوى المنخفض للطريقة التي يتم بها تجميع هذه السيارات.

والـقـصـص مـن هـذا الـنـوع كثيرة، فنحن نعرف أن مستوى الإنتاج في اليابان قد ازداد بـنـسـبـة ٤٠٠٪ مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية. والأخطر من ذلك، هو أننا نعلم بأن مستوى الانتاج في الولايات المتـحـدة يتحسن الآن ولكن بشكل أبطأ مما هو الحال في أية دولة أور وبية، بما في ذلك بريطانيا. ولكن في الوقت الذي ينظر فيه العديد باعجاب لما حققه اليابانيون من نجاح، على أنـهـم يخلصون الى القول بأن اليابان بلد لا يمكن للمرء أن يتعلم منه الشيء الكثير. و يشعرون بأن الطرق والأساليب اليابانية غير قابلة للتطبيق في البيئة الأمريكية.

على أن قصتنا هذه كانت نتيجتها مختلفة. فالمهندسون والمدراء من شركة بيو يك لم يـفترضوا بأن التجر بة الناجحة اليابانية قابلة للتطبيق في منطقة المصانع في فلينت بولاية مـيـشـيـجـان، وعـلـيـه فـقـد ابـتـكروا صيغة أمريكية لهذه التجر بة. فقد اختار وا مصنع الـتـجـمـيـع النهائي لسيارات بيو يك، والذي كان اكثر المستو يات انحداراً من حيث الـكـفـاءة والـنـوعية في المؤسسة ككل. و بالتعاون مع العاملين ونقابتهم، فقد تم اعادة الـنـظـر في اسـلـوب ادارة ذلـك المـصـنـع بحيث أصبح شبيها بأسلوب الادارة اليابانية. وخـلال عـامين، ارتـقـى مـصـنـع الـتـجـمـيـع النهائي هذا الى المرتبة الأ ولى بين مصانع الـتـجـمـيـع لمؤسسة جنرال موتورز من حيث النوعية والكفاءة. والواقع أن الأفكار التي صـيـغـت على أساسها عملية اعادة التشكيل الاداري للمصنع المذكور هي القاعدة التي تبنى عليها نظرية (Z) في الادارة. فهذه النظرية تنص ببساطة على أن مشاركة العاملين في الادارة هي الأساس في الإرتقاء بمستوى الإنتاج.

والـواقـع أنـه وان كـانـت الأمـة الأمـريـكية تقدر التقنية حق قدرها وتنتهج السبل الـعـلمية لتطو يرها، إلا أن الجانب الانساني لم يلق نفس القدر من الاهتمام والتقدير. فـيـلاحـظ أن الحـكـومـة الأمـريـكية تخصص مئات الملايين من الدولارات للبحث عن

الطرق الحديثة في مجالات الهندسة الكهربائية والفيزياء والفلك، وتقدم الدعم لتطوير الأفكار الاقتصادية المعقدة. ولكن، في المقابل، لا ترصد أية مبالغ لتطوير الفهم لكيفية ادارة وتنظيم أفراد العاملين أثناء مزاولتهم للعمل، وهذا ما ينبغي تعلمه من اليابانيين.

فمسألة الانتاجية في الولايات المتحدة لن تحل من خلال السياسة النقدية أو الاستثمار في البحوث والتطوير. وانما تمثل الحل الوحيد في تعلم كيفية ادارة أفراد العاملين بطريقة تمكنهم من العمل معا بروح الجماعة وبفعالية أكبر. والنظرية (Z) تقدم العديد من المداخل لتحقيق هذا الهدف. فالعمال الأمريكيون يبذلون نفس الجهود التي يبذلها أمثالهم من اليابانيين. كذلك فان المديرين الأمريكيين يركزون على تحقيق مستوى رفيع من الأداء شأنهم شأن المديرين اليابانيين. على أن الارتفاع بمستوى الانتاج لن يتحقق بمزيد من الجهود والعمل فقط. فمعظم العمال يبذلون قصارى جهدهم بل اكثر من طاقتهم. على أن الانتاجية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي أو التنظيم الاداري. فمشكلة الانتاجية بالإمكان حلها من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة مثمرة ومن خلال تقديم الحوافز الصحيحة للعاملين لتحقيق هذا التعاون والتآلف على المدى البعيد.

فالدرس الأول في نظرية (Z) هو الثقة. فالإنتاجية والثقة صنوان لا يفترقان، مهما بدا هذا الأمر غريباً بالنسبة للبعض. ولتفهم هذا القول، علينا أن نلاحظ تطور الاقتصاد البريطاني أثناء هذا القرن. فقد كان تاريخ هذا الاقتصاد يتصف بعدم الثقة فيما بين اتحادات العمال والحكومة وادارات القطاعات المختلفة للاقتصاد، الأمر الذي أدى الى شلل الاقتصاد وتخفيض مستوى الحياة في البلاد الى حد مأساوي. وقد تنبأ كارل ماركس بأن جو عدم الثقة هذا سيكون النتيجة التي تتمخض عنها الفلسفة الرأسمالية في الاقتصاد والتي تشكل في الوقت نفسه القوة التي تقيض أركان الرأسمالية.

ولكن الواقع أن الرأسمالية والثقة قد يجتمعان ولا ينقض الواحد منهما الآخر. فقد قام توماس ليفسون (Lifson) من علماء كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بدراسة تفصيلية لمؤسسات التجارة العامة اليابانية من أمثال شركات ميسوي، وميتسو بيشي، وسوميتومو، والتي لها مكاتب في كافة أنحاء العالم لتسويق المنتجات والسلع اليابانية. ومما لا شك فيه أن هذه الشركات التجارية قد لعبت دوراً أساسياً في انجاح استراتيجية التصدير للصناعات اليابانية. فقد كان لهذه الشركات قدرة على التحرك السريع لغزو الأسواق الجديدة، وعقد الصفقات التي لا يسع الشركات الأمريكية عقدها، وكذلك القدرة على التنسيق بين عملياتها المتنوعة والواسعة الانتشار. و يرى ليفسون (Lifson)، أن الميزة الأساسية للمؤسسة التجارية اليابانية هو اتباعها النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة فيما بين الموظفين العاملين في هذه الشركة. فالموظفون اليابانيون، شأنهم في ذلك شأن أقرانهم الامريكيين. يرغبون في التقدم بوظفائهم، وعقد الصفقات النافعة لاداراتهم التي يعملون فيها ولأنفسهم. كذلك فإنهم يعملون في بيئات اقتصادية غامضة ومليئة بالمفاجآت حيث يتاجرون بالنحاس، والزيت الخام، والقمح، والأجهزة التلفزيونية. ففي أي يوم من الأ يام العادية قد يتلقى المكتب المركزي لإحدى هذه الشركات الكبرى حوالي ٣٥٠٠٠ من رسائل التلكس تحمل عروضا بالبيع والشراء. وفي معظم الأحيان نجد أن الربح الكلي لهذه الشركة قد يزداد، عندما يضحي أحد مكاتب الشركة ببعض الخسارة في جانب يُعوضها مكتب آخر من مكاتب الشركة في جانب آخر، فتكون النتيجة النهائية هي تحقيق الربح المؤكد للشركة ككل. والواقع أن نجاح شركات التجارة العامة هذه يعتمد الى حد بعيد على رغبة مكاتب وفروع هذه الشركة واستعدادها للتضحية بالخسارة لتحقيق الربح في مكاتب أخرى تابعة لنفس الشركة. ومثل هذه الرغبة والاستعداد بالتضحية نجدها متوفرة لدى الشركات اليابانية التي تتبع الممارسات الإدارية التي تؤكد على التحلي بروح الثقة المتبادلة القائمة على اليقين بأن هذه التضحيات سيكون لها ما يعوضها في

المستقبل، وعليه، فان العدالة والمساواة سوف تسودان عاجلاً أو آجلاً في جميع أوساط هذه الشركة.

ومن الشركات الأمريكية المتميزة والتي تشبه في ادارتها أسلوب الإدارة اليابانية: شركة هيوليت ــ باكارد، وهي من كبريات الشركات المنتجة لأجهزة الحاسب الآلي، وادوات القياس الدقيق، والقطع الألكترونية. وقد وصف أحد أخصائيي شؤون الموظفين في هذه الشركة احدى المهمات الخاصة المسندة إليه من نائب الرئيس، حيث طلب منه تطوير اجراء جديد لاستخدامه في الشركة، وصفها بانها تتيح له الفرصة لابراز قدراته وتأثيره وتحقيق الاعتراف والتقدير له في كافة اقسام وفروع هذه الشركة. ولكن بعد مرور أسبوع على البدء بتنفيذ هذا المشروع، تبين أنه سبق وضع طريقة مشابهة في احد مكاتب الشركة لكنه لم يكن معروفاً من قبل للآخرين. وساوره الشك فترة من الزمن وأخذ يفكر في الأمر، هل يواصل العمل بالمشروع ليبدو بأنه قد اخترع طريقة حديثة وهو يعلم أن مثل هذه الطريقة قد تم وضعها بالفعل أم يتوقف؟ ولكنه في النهاية توجه الى نائب الرئيس واخبره بالحقيقة وهي أن شخصا آخر قد سبق له حل هذه المسألة وأن ما توصل اليه من نتائج لا يحتاج سوى بعض التعديلات الطفيفة لتفي بالاحتياجات العامة للشركة. وكان هذا الخبير على ثقة بأن نائب الرئيس سيكافئه على أمانته وسيجد له مهمة ثانية على نفس المستوى من الأهمية. والأهم من ذلك، أنه كان يثق بأن زملاءه سيكونون بنفس المستوى من الصراحة والصدق معه في المستقبل. فمثل هذا الموقف يمثل الانتاجية بأم عينها.

والدرس الثاني والهام الذي تستشفه النظرية (Z) من الممارسة اليابانية لتطبقه على طرق الادارة الامريكية هو الرقة والتهذيب وحدة الذهن (أو ما يمكن وصفه بالحذق والمهارة Subtlety). فمن المعروف أن العلاقات فيما بين الناس تتصف دائما بالتعقيد والتغير والتقلب. ولكن المشرف الذي يعرف عماله حق المعرفة يستطيع أن يميز

خصائص شخصياتهم ويجزم بتمكن العلاقات فيما بينهم، فيكون بذلك في وضع أفضل من غيره لتشكيل فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية. فمثل هذا الحذق والمهارة لا يتأتى للمرء الا بعد الخبرة والممارسة والعشرة الطويلة، وأي محاولة لفرض القواعد البيروقراطية لتنظيم فرق العمل من غير الرجوع الى هذا المراقب سيعرض كفاءة العاملين في هذه الفرق للخطر. وعليه، فاذا وجد المشرف نفسه مضطراً أو مجبراً، من قبل الادارة البيروقراطية أو بسبب جود العقود المبرمة مع نقابات العمال، لتشكيل فرق العمل على أساس الأقدمية فقط، فان هذا يعني عدم قدرته على ممارسة مهارته ومعرفته بأفراد عماله، الأمر الذي يعرض مستوى انتاجهم للتدني.

ولنأخذ مثالا آخر لأحد عمال التشغيل في مصنع بركتور وجامبل لانتاج ورق التواليت. فهذا المصنع يتألف من مجموعة من الآلات الضخمة التي تحول المواد الخام عبر سلسلة من الخطوات تنتهي بعدها على شكل لفات من ورق التواليت. و يلاحظ أن ارتكاب خطأ في خطوة من خطوات هذه العملية قد لا يظهر أثره الا بعد تنفيذ ثلاث خطوات لاحقة، بعد أن تكون دفعة كاملة من المواد الخام قد تلفت بالكامل: وهذا معناه خسارة في الانتاج. وقد جرت العادة أن يتم الاشراف على عمال التشغيل من قبل مشرفين يوجهون جهودهم و يراقبون انتاجهم. وحتى مع توفر المشرف قوي الملاحظة والمشغلين الراغبين في العمل، فان تسيير العمل حسب نظام التشغيل المشار اليه يحتاج لشيء من الحذق والمهارة اللتين لا غنى عنهما. فلكل مشغل مقياسه الفردي الخاص للأداء — من خلال قياس فترات الابتعاد عن منصات العمل وتحديد المفقودات من المواد الخام، وهكذا. فاذا كان أحد العمال يخامره الشك بأن اجراء تعديل طفيف في موقع عمله سيتمخض عن تدفق أفضل لسير العمل بعد خطوتين من خطوات خط الانتاج، فانه سوف لا يعود لديه أي حافز للتوجه بالحديث الى العامل الآخر المعني بالأمر، لأن تقرير عمله سيوضح أنه ترك موقع عمله لفترة من الزمن وهذا من شأنه أن يعرضه للعقاب. والواقع أنه لا يوجد مشرف مهما كان على مستوى رفيع من النباهة

واليقظة، يستطيع أن يأخذ بالحسبان وفي الوقت ذاته كافة الملابسات التي تنطوي عليها موازنة هذه العملية المعقدة من الانتاج، وفي حال تعيين مشرف اضافي، فان ذلك سيؤدي الى مشكلة التنسيق بينهما. وبدلا من ذلك، فقد أوجدت شركة بروكتور وجامبل في العديد من مصانعها مجموعات عمل شبه مستقلة، أشبه بالمجموعات التي تتوفر في الشركات اليابانية والتي يتولى فيها العمال شؤون عملهم بأنفسهم، وقد كانت مثل هذه المجموعات على مستوى المسؤولية لأنها تأخذ بالحسبان كافة المتغيرات المطلوبة لتحقيق أكبر المكاسب واعلى مستويات الانتاجية.

وعليه فان الانتاجية والثقة والحذق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر. فالثقة والحذق لا يؤديان الى مزيد من الانتاجية فحسب، من خلال تحقيق التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان معاً ارتباطاً وثيقاً. ففي الوقت الذي تكون فيه الادارة القادرة عن ممارسة الحذق في وضع أفضل للاستفادة من المعلومات الهامة المفهومة ضمنا وغير المصرح بها بطريقة رسمية، على أن هذه المعلومات يشوبها عيب كبير وهو عدم التحقق من صحتها لعدم مراجعتها أو تدقيق مدى سلامتها من مصادر خارج نطاق هذه الادارة. فالقرار الذي يبنى على ممارسة الحذق وما أشبه ذلك من المهارات لا يحتمل التمحيص من قبل شخص خارج نطاق البيئة التي اتخذ فيها هذا القرار. وقد يكون هذا الشخص مديراً من مستوى أعلى في المنظمة ومن النوعية التي لا تثق بالمشرف الذي إتخذ مثل هذا القرار أو مجموعة العاملين لدى هذا المشرف، أو قد يمثل هذا الشخص احدى المؤسسات الحكومية أو نقابة من النقابات أو اتحاداً من الاتحادات التي لا تثق بالشركة. وفي جميع الأحوال، يلاحظ أن عدم الثقة فيما بين أطراف العلاقة سيؤدي في النهاية الى الالقاء بعنصر الحذق والمهارة أو حتى التهذيب في المعاملة عرض الحائط مع التأكيد على الحاجة الى اتخاذ قرارات واضحة واجراءات عمل يمكن الدفاع عنها.

وهنالك جانب إنساني أيضاً لهذا الموضوع. فالانسان الذي يعامل على أساس عدم الثقة في جو العمل، كيف يشعر عندما يكون في بيته ؟ فهل من قبيل الصدفة أن اليابان

تعتبر أقل البلدان الصناعية معاناة من حالات إدمان الخمرة والمخدرات والانتحار علاوة على ما حققته من نجاح في اقتصادها ! وهل من قبيل الصدفة أيضاً أن المرأة في اليابان يمكنها أن تسير وحيدة وسط مدينة طوكيو في منتصف الليل دون أن يتعرض لها أحد بأذى ؟ أم أن مجتمعاً مثل المجتمع الياباني الذي تربطه العديد من الوشائج قد نمت وترعرعت لديه مشاعر الثقة المتبادلة لدرجة بدأ معها هذا المجتمع يتقبل بل يتذوق الحذق الذي ترافقه الرقة واللطف والتهذيب في العلاقات فيما بين أبناء الأمة، هذه الثقة التي أدت الى جعل حياة الشعب الياباني حياة مثمرة ومتوازنة.

فالرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الالفة والمودة (Intimacy)، بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال اقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة. والواقع أن ضياع مشاعر الالفة والقربى في الحياة الغربية الحديثة بدأت تقلق العديد من علماء الاجتماع. فمشاعر الالفة والمودة كانت تتواجد في الحياة الأمريكية على مستوى الأسرة والنادي و بين الجيران والأصدقاء وفي أماكن العبادة. على أن هذه المصادر التقليدية للألفة والمودة القائمة على التقارب فيما بين الناس، أصبحت تعاني الآن من مخاطر الأنماط السائدة في الحياة المعاصرة. فمن بين الأمريكيين الذين ولدوا عام ١٩٠٠م كان ١٢٪ منهم قد مروا بتجربة الطلاق، أما نسبة الطلاق بين مواليد الفترة ما بين عامي ١٩٤٠ ــ ١٩٤٥ فتقدر بحوالي ٤٠٪، ومن بين الذين يعاودون الزواج من هؤلاء فان الاحتمال أن ٤٠٪ منهم سيعاودون الطلاق من جديد. و بالنسبة للاجيال الأمريكية اللاحقة فان هذه النسبة تبدو آخذة في الارتفاع. كذلك فقد أصبح جو الجفاء وعدم الألفة يشوب أجواء الجوار والنوادي وأماكن العبادة والمعارف، وكل هذا كان نتيجة للطريقة التي يعيش بها المجتمع الأمريكي. فقد قام المؤلف مؤخرا باجراء دراسة في أوساط المديرين التنفيذيين في قطاع الصناعات الألكترونية. والقيت على أولئك المديرين بعض الأسئلة منها ما إذا كانوا يحتفظون باصدقاء مقربين. فأجاب نصف هذا

العدد بأنه ليس لديهم أصدقاء من هذا النوع، أما الذين ذكروا بأن لديهم اصدقاء فقد أفاد معظمهم أن الواحد منهم ليس لديه أكثر من صديق واحد. وعندما سئلوا ما اذا كانوا يعرفون جيرانهم معرفة وثيقة، أجاب نصف عددهم بأنهم لا يعرفون أيا من جيرانهم معرفة جيدة.

و يذكر علماء الاجتماع أن الألفة تعتبر من المكونات الأساسية للمجتمع السليم. وبمجرد بدء هذه الألفة في التحلل والتلاشي فان المشكلة تستمر بالتفاقم. فالاشخاص الذين لم يعودوا أنفسهم الشعور بالمسؤولية الجماعية في موقف من المواقف سوف يفقدون انتماءهم لهذه الجماعة بشكل عام. كذلك فان المجتمع الذي يفقد قدرته على المحافظة على الود والالفة في أحد أجياله، قد ينجب أطفالا يكون شعورهم الجماعي ضعيفاً على الدوام. وفي النهاية لا يعدو المجتمع كونه أكثر من حشد من الأفراد الذين لا تربط بينهم رابطة، كما ذكر عالم الاجتماع المعروف جورج هومانز (George Homans).

ومن منطلق العقلية الأمريكية المعاصرة، فان الفكرة الشائعة هي أن مشاعر الالفة والتقارب ينبغي التزود بها من مصادر محددة النطاق. فأماكن العبادة، والأسرة، وغير ذلك من المؤسسات التقليدية هي المصادر المشروعة الوحيدة لتغذية هذه المشاعر بالود والتآلف. فالعقلية الأمريكية ترفض فكرة وجود علاقات تعارف وثيقة بين أفراد العاملين في موقع العمل، لأن الشعور العام السائد هو «أن المشاعر الشخصية ليس لها مكان في موقع العمل». على أنه في الوقت نفسه تواجهنا بعض التجارب التي تخرج عن هذا القياس. ففي اليابان نجد مجتمعاً صناعياً ناجحاً تسود جو العمل فيه مشاعر الالفة والود والتقارب شأنها في ذلك شأن الأماكن والمواقف الأخرى في هذا المجتمع. فالمثل اليابانية تجبرنا على اعادة النظر في معتقداتنا الراسخة حول المصادر المناسبة لتنمية مشاعر الالفة والود في المجتمع (الأمريكي).

قد يكون الأمريكيون ضيقي الأفق الى حد ما بشأن تفسيرالجوانب الاقتصادية والاجتماعية من الحياة. فمجرد الفكرة بأن الانتاجية قد تعتمد على توفر عناصر الثقة

والحذق (التهذيب) والالفة، على سبيل المثال، تبدو أمراً غريباً بالنسبة لمعظم الناس في تلك البلاد، فان من الأفضل أن تكون الاذهان متفتحة لكل جديد من الأفكار والبدائل لاتاحة الفرصة للنظر في بعض النماذج الفريدة من التنظيم، وأول هذه النماذج هو النموذج الياباني. وبمجرد تفهمنا لهذا النموذج يعود بالامكان مقارنة أشكال التنظيم لدينا بالنموذج المذكور لتحديد جوانب النقص في بيئتنا الادارية. بعد ذلك ينبغي التعرف على بعض المؤسسات الوطنية التي تتصف ببعض الخصائص من التنظيم الاداري الياباني، وذلك للتعرف على الطرق التي بالامكان تعلمها من اليابانيين. وأخيراً، ينبغي الاعتراف بأن أسلوب الادارة واشكال التنظيم لا تعدو كونها أكثر من مجرد جانب واحد من التنظيم الأشمل للمجتمع. وعليه، فان هدفنا النهائي هو أن نفهم كيف يمكن تحقيق التنسيق بين بنية المجتمع و بين ادارة التنظيمات التي تشكل جانباً أساسياً من هذا المجتمع.

الفصل الأول

ما الذي نستطيع تعلمه

قبل بضع سنوات، واثناء رحلة بحث قمت بها لليابان، زرت أحد المصانع التي تمتلكها وتديرها احدى الشركات الأمريكية. وعلى غيرما هو مألوف عن بقية المصانع اليابانية وعلاقاتها باتحادات العمال، كان هذا المصنع قد وقع فيه اضراب قبل فترة وجيزة من تلك الزيارة. وقد وصف مدير المصنع الأمريكي ذلك الاضراب على الوجه التالي: «حذرنا العمال قبل حوالي ستة أسابيع من وقوع ذلك الاضراب. وفي اليوم المقرر للاضراب، اضطرنا طابور المضربين الذين يحملون لافتات الاضراب على الاقفال لذلك اليوم. ولكن عندما كنت انظر من النافذة في الساعة الخامسة من ذلك اليوم، لاحظت أن اللافتات التي كانت تدعو للاضراب قد اختفت ورأيت العمال منهمكين في تنظيف مكان التجمع أثناء الاضراب من أكواب القهوة واعقاب السجائر — ليتركوا المكان وهو في أفضل وضع ممكن. وفي اليوم التالي قام العمال بمضاعفة جهودهم وتعويض ما فاتهم من انتاج في اليوم السابق دون مطالبة بأي أجر اضافي. ولم اتمكن من فهم معنى كل هذا، فسألت أحد الزملاء ليفسر لي هذا الموقف».

وكان جوابه كالتالي: «لقد كانت لدينا بعض التظلمات ضد الادارة. والطريقة الوحيدة للدلالة على جدية الموقف كان خروجنا في هذا الاضراب. ولكن هذه الشركة هي شركتنا أيضاً ونحن لا نريد ان نعطيكم الانطباع بأننا غير مخلصين».

فكيف نفسر هذه العلاقة فيما بين شركة وموظفيها، وهي تختلف كل الاختلاف عما هو حاصل في الغرب. فهل أدى النجاح الاقتصادي لهذه الشركات الى تمكينهم من شراء الاخلاص وولاء موظفيهم ؟ أم أن هذا مجرد اختلاف بين الشرق والغرب في

العادات والتقاليد والقيم ؟ أم أن هذا المصنع كان يمثل حالة نادرة لا تتكرر في أي مكان آخر ؟ الواقع أن هذه الأسئلة قد حيرتني بشكل دفعني للبحث عن الاجابات الصحيحة.

والواقع ان بحثي عن تلك الاجابات قد بدأ بالفعل قبل ثلاثة عشر عاماً من رحلتي تلك الى اليابان، عندما كنت طالبا في السنة الأولى من قسم الاقتصاد في كلية ويليامز. وقد ذكر المدرس حينها أنه منذ الحرب العالمية الثانية، ازداد مستوى الانتاج في اليابان بنسبة ضعفين أو ثلاثة أضعاف الزيادة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تحققت معجزة ما بعد الحرب هذه من خلال بناء المصانع والمعدات التي تتصف بالكفاءة، بينما كانت الولايات المتحدة مثقلة بمخزون رأسمالي قديم وعديم الكفاية. وهذا في الواقع كان المحور لتفسير نجاح اليابان الاقتصادي لسنوات عديدة.

وفي السنوات الأخيرة كان مستوى الانتاجية في اليابان يرتفع بنسبة أكبر سنوياً، في الوقت الذي لم تشهد فيه الولايات المتحدة الأمريكية سوى زيادات طفيفة، بل كانت تعاني أحياناً من بعض التراجع والانخفاض في الانتاجية في بعض الفصول المالية من العام. وفي السنوات الأخيرة، كانت مستويات الانتاج في الولايات المتحدة أقل من فرنسا وبريطانيا أو أية دولة أوروبية أخرى. وقد فقدت مقولة قدم الأجهزة والمصانع مفعولها في هذه المرحلة، لأن موجودات رأس المال الياباني قد اعتراها القدم ابان مرحلة المزاحمة على اعادة البناء والتعمير الذي تلى مرحلة الدمار التي خلفتها الحرب على تلك البلاد، بينما كانت الولايات المتحدة في الوقت ذاته تقوم بتجديد مصانعها واستبدال معداتها. وعليه فان الفجوة في اعمار المصانع والمعدات فيما بين البلدين قد ضاقت بينما استمرت الفجوة في مستوى الانتاج بالاتساع. وقد بدأنا نسمع تفسيرات مختلفة تماما لوجود هذه الفجوة. فاليابان ما زالت تجتذب العديد من العمال من الريف والذين يحملون معهم اخلاقيات الريف في العمل في المصانع، حيث لوحظ أنهم يعملون الساعات الطوال بأجر أقل. فكان من السهل على اليابانيين تحقيق المكاسب من

الاتساع في الانتاج لأنه كان بوسعهم اقتراض التقنية من الأمريكيين الذين كانوا يتحملون تكاليف تطوير هذه التقنية واختراعها. كذلك فان اليابان تمكنت من المحافظة على اخلاقيات العمل في الوقت الذي أصيبت فيه هذه الاخلاقيات في الولايات المتحدة بالوهن والتراخي والميل الى الرفاهية دون بذل الجهد الكافي لتحقيق رغد العيش القائم على اسس اقتصادية سليمة.

والواقع أن كلا من هذه التفسيرات ينطوي على شيء من الحقيقة، ولكن أياً منها لم يكن كافياً ولا مقنعاً. فلا يمكننا أن نعلم عمال العصر الحديث على التحلي بقيم العمل القديمة، كذلك فان الولايات المتحدة لا ترغب أن تكون في المقام الثاني من مستويات التقدم التقني بحيث يمكنها استعارة احتياجاتها من أي مكان آخر، كذلك فان الامريكيين لا يسعهم تغيير قيمهم الوطنية تغييراً كبيراً حتى لو كانت هذه القيم بحاجة الى اصلاح. وهذه التفسيرات قد أخفقت أيضاً في تبرير وجود الطرق العديدة لتنظيم وادارة المؤسسات في كلا البلدين. وعليه فان هذه الفوارق جديرة بالفحص والتمحيص الدقيق. فالدراسة العميقة للمؤسسات اليابانية تقدم مؤشرات هامة لاسباب النجاح العظيم الذي يحققه الاقتصاد الياباني الذي أصبح يكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للتبادل التجاري مع الولايات المتحدة الأمريكية. على أن الأهم من كل ذلك هو ذلك التباين المذهل بين الادارتين اليابانية والأمريكية.

وقد سألني زائر من الأكاديمية الوطنية للعلوم في بولندة، بصفتي خبيراً في المنظمات، أن أصف الخصائص المتميزة التي تنفرد بها الادارة الأمريكية. وقد كان هذا السؤال محرجاً. حيث تحققت حينها أنه لم يكن لدي وجهة نظر منظمة، حول ما يميز المؤسسة العادية، ناهيك عن المؤسسة النموذجية الناجحة في بلادنا. والواقع، انني افترضت حينها بأن المنظمات في كل مكان من العالم تستجيب لمبادىء عالمية في الادارة. كذلك فان علماء الاجتماع الأمريكيين يشكون بوجود أية نظرية تدعي بأن الظواهر تختلف نتيجة للتباين في الثقافة. وهذا يشكل رد فعل لفترة سابقة كان يدعي

فيها العلماء بأن السبب في الفوارق يعود لعوامل ثقافية و بالتالي فانها لا تخضع للتحليل العلمي، كما لو كانت كل حضارة من الحضارات متميزة عن سواها وفريدة من نوعها بطريقة لا يمكن معها تحليلها بطريقة علمية. ولكن من منطلق ردة الفعل هذه ضد الفكر غير العلمي، ربما نكون قد تجاوزنا حدود المعقول عندما نجزم بعدم وجود أية فوارق هامة فيما بين البلدان المختلفة من العالم.

وربما أن الانسان يستجيب بطرق متشابهة عندما يواجه بنفس الموقف، ولكن كل ثقافة تعرض أبناءها لمواقف مختلفة تماماً عن الثقافات الأخرى. وهكذا، فبالرغم من انطباق نفس مبادىء السلوك عبر الثقافات المختلفة، الا أن الهياكل الاجتماعية القائمة على ذلك وما يترتب عليها من انماط السلوك نتيجة للظروف المحلية قد تتباين الى أبعد الحدود. وقد أصبح هدفي هو استخدام المقارنة فيما بين اليابان والولايات المتحدة للتعرف على تلك الخصائص الكامنة التي تنطبق على كلتا الثقافتين ولتفهم الفوارق في الأنماط التي انبثقت عن هذه الخصائص. وقد كان الهدف النهائي من كل هذا بالطبع هو تفهم أنماطنا الخاصة في التنظيم والادارة. فاليابانيون يقدمون لنا الخلفية التي تمكننا من اظهار أوجه الخلاف بين الخصائص المتميزة لمنظماتنا والقوى المؤثرة في مجتمعنا التي ساعدت على صياغة هذه الخصائص.

وقد قمت مع زميلي ريتشارد ت. باسكال بتصميم دراسة من مرحلتين للمقارنة بين الادارة اليابانية والأمريكية. وفي المرحلة الأولى، التي نفذت خلال عامي ١٩٧٣ و ١٩٧٤م، قمنا بزيارة مواقع العمل لاكثر من عشرين من الشركات الأمريكية واليابانية، التي لديها مصانع أو مكاتب في كلا البلدين. أما المرحلة الثانية، والتي كانت تنطوي على جمع معلومات أكثر تفصيلاً فقد تم تنفيذها من قبل باسكال وغيره من الزملاء. ولكن بعد اتمام المرحلة الأولى من هذه الدراسة حولت اهتمامي الى تلك الشركات الأمريكية التي تأخذ بمبادىء النظرية (Z) والتي أصبحت موضع التركيز في الاجزاء اللاحقة من هذا الكتاب.

ومن واقع المقابلات التي أجريت في المرحلة الأولى من هذه الدراسة ظهرت الصورة واضحة للخصائص المميزة لكل من المؤسسة اليابانية والمؤسسة الأمريكية، ولكن أحد الفوارق الذي لم يكن موضع شك أثبت أنه يتبوأ مركز الصدارة في الأهمية. فالمؤسسة اليابانية في الظروف المثالية، من المؤسسات العاملة في الولايات المتحدة تتبع نهجاً في الادارة يختلف بشكل متميز عن المؤسسة الأمريكية. ولكن بدلا من نقل شكل الادارة الذي تمارسه هذه المؤسسة في بلادها، قامت بتعديل أنماطها الادارية بما يتناسب واحتياجات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية. و بالرغم من ذلك، فقد احتفظت هذه المؤسسات بقدر كبيرمن الاسلوب الياباني في الادارة و بقيت مختلفة الى حد بعيد عن معظم المؤسسات الامريكية المماثلة في أعمالها. فبالاضافة الى تحقيق المؤسسة اليابانية العاملة في الولايات المتحدة للنجاح وفقا للمعايير المالية والتشغيلية، فقد نجحت أيضاً في ارضاء موظفيها وكسب ولائهم. فتجد ان كافة الموظفين الأمريكيين من كافة المستويات، من المديرين وحتى العمال وصغار الكتاب، يجمعون «بأن هذه المؤسسة هي أفضل مكان سبق لي العمل فيه. فالناس يعرفون ما يصنعون هنا، ويحرصون على نوعية الاداء، و يشعرون الموظف بأنه جزء من أسرة كبيرة واحدة».

وفي المقابل، فقد تبين أن عدداً لا بأس به من المؤسسات الأمريكية قد حاولت نقل طرقها الأمريكية المتميزة في الادارة لتطبيقها كما هي في اليابان. ومن غير استثناء، فقد باءت جميع هذه المحاولات بالفشل، وكانت النتائج أقرب الى الكارثة. ولكن ما هو السبب في ذلك؟ لماذا لا تستطيع المؤسسات الأمريكية أن تفلح في نقل طرقها الادارية الى اليابان، بينما يتمكن اليابانيون من جلب طرقهم في الادارة الى الولايات المتحدة؟ ولكن الشيء المحير هو أن الولايات المتحدة الأمريكية تتبوأ مركز القيادة بين الدول الصناعية في العالم، علاوة على كونها أكبر الدول المصدرة للطرق الادارية والتعليم الاداري في العالم. فهل يمكننا القول بأن نمط الادارة اليابانية في بعض الجوانب أكثر عالمية من الشكل الأمريكي في الادارة؟.

وهذا لا يعني أن أياً من الشركات الأمريكية لم تنجح في أعمالها باليابان. بل على العكس، فان بعض هذه المؤسسات نجحت نجاحاً كبيراً. فقد كتب الكثير مثلا عن سلسلة مطاعم مكدونالد لخدمات تقديم وجبات الطعام السريعة في اليابان، والتي يتجاوز عددها المائة. ولكن هذه السلسلة من المطاعم يتم تشغيلها وادارتها في اليابان من قبل مقاول ياباني وجميع الموظفين من اليابانيين الذين يتبعون أيضا النمط الياباني في الادارة، مع أن معايير التخزين في مستودعات هذه المطاعم تأخذ بالمعايير الأمريكية. ولكن العلاقة مع ادارة المطاعم الأمريكية لمكدونالد تتلخص بارسال الشركة الأمريكية للاداريين في زيارات لهذه المطاعم في اليابان في أي وقت ولكنه لا يسمح لأولئك الزوار بالمكوث أكثر من أسبوعين. وعليه، يمكننا القول بأن مطاعم ماكدونالد في اليابان، بما حققته من نجاح عظيم، تدار بالكامل حسب الأسلوب الياباني في الادارة.

وثمة مثال آخر، وهو شركة آي. بي. أم. العاملة في اليابان. فهذه الشركة تنقسم هناك الى تنظيمين هما : الشركة الرئيسية، التي تدعى شركة أي. بي. أم. اليابانية، والتي تعنى بتوزيع المنتجات وتقديم الخدمات. وتدار هذه الشركة بالكامل بعناصر يابانية من الرئيس الى الفراش ولا يزورها المديربون الأمريكيون إلا في المناسبات. وفي جزء آخر من مدينة طوكيو، وفي أحد الأدوار من بناية مكتبية، توجد الشركة الثانية، وهي شركة آي. بي. أم. للتجارة العالمية ـ باليابان، وهي الشركة التي تضم في ادارتها العناصر الأمريكية. وعندما قام الكاتب بزيارة هاتين الشركتين كانت شركة آي. بي. أم. للتجارة العالمية اليابانية تضم واحداً وعشرين من الموظفين بما في ذلك موظفي السكرتارية والأعمال الكتابية. وفي الوقت الذي يلاحظ فيه ان الأمريكيين على اتصال مع شركة آي بي أم اليابانية، إلا أنهم لا يحاولون ادارة هذه الشركة ادارة مباشرة. وقد قابلت أحد أكثر المديرين ارتياحاً من العاملين في اليابان لدى هذه الشركة، وكان يشغل وظيفة ضابط الارتباط لأعمال الانتاج في شركة آي بي أم للتجارة العالمية. وقد تمكن هذا المدير من إقناع رئيسه في الولايات المتحدة بالغاء هذه

الوظيفة والسماح له بالعودة الى بلاده. وكان تعليقه على ذلك كالتالي : «إنهم يعملون بنفس المستوى من الجودة في الانتاج هنا باليابان كما نفعل في الولايات المتحدة، وفي بعض الأحيان أفضل مما نفعل في الولايات المتحدة، ... وحتى عندما تواجههم مصاعب كبيرة، لم يكن باستطاعتي مساعدتهم، لأنني لا استطيع أن أعرف الطريقة التي يعملون بها، كما أنهم لا يستطيعون معرفة الطريقة التي نعمل بها ــ فطرقنا وطرقهم مختلفة تماماً».

والواقع أنه لا توجد شركتان في أي مكان من العالم حققتا من النجاح أكثر مما حققته شركتا ماكدونالد وآي بي أم في اليابان. وربما أنه لا توجد شركات أفضل في ادارتها من هاتين الشركتين. والحقيقة ان العديد من العلماء والاداريين يدرسون بعناية هاتين الشركتين من كافة الجوانب التنظيمية والادارية. وقد تبين أن هاتين الشركتين اللتين لكل منهما طريقتها المتميزة في الادارة، لا تحاولان تطبيق طرقهما في الادارة باليابان. فما هو السبب في ذلك؟ ماذا تعلمت هاتان الشركتان من وضعهما في اليابان لتخرجا بنتيجة أن نجاحهما في اليابان لا يعتمد على قيامهما بتصدير نظمهما الادارية الى تلك البلاد.

ومشكلة عدم التماثل في تصدير أساليب الادارة أو نظمها تفسر في العادة من خلال دراسة الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمات، على أن هذه الطريقة قد ثبت عدم جدواها في هذه الحالة. ففي كل من اليابان والولايات المتحدة يلاحظ أن الشركات الأجنبية تطبق نفس الهيكل التنظيمي الرسمي. ففي الظروف المثالية، نرى أن الشركة الأمريكية العاملة في اليابان توظف عدداً لا بأس به من الأمريكيين في المراكز الادارية العليا، بينما يكون الموظفون في الادارة المتوسطة والتنفيذية من اليابانيين. وبنفس الطريقة، فإن الشركة اليابانية العاملة في الولايات المتحدة قد توظف عدداً من اليابانيين في الادارات العليا وتترك المستويات المتوسطة والدنيا ليشغلها مواطنون أمريكيون. وهكذا فان تحليل ودراسة الهياكل التنظيمية الرسمية لهذه الشركات لا

يفيد في شيء. وقد أكدت الدراسات الأخرى هذه النتيجة، حيث أظهرت أن العلاقات فيما بين حجم الشركة ومركزيتها وعدد الأقسام فيها ونسب الوظائف الاستشارية ــ الى التنفيذية فيها كلها متماثلة فيما بين كل من الشركات الأمريكية والشركات اليابانية على حد سواء.

يتضح من هذا أنه لاكتشاف ما يمكننا تعلمه من اليابان فان ذلك يتطلب في الواقع تفحصاً أوفى لتلك الجوانب المعقدة من المهارات اليابانية التي تتسم بالحذق واللياقة والتهذيب في المعاملة الإدارية، هذه الجوانب التي خفيت وفاتت على المحاولات السابقة. وعليه، فان المهمة التالية كانت تتمثل في استقصاء الخصائص الأولية لتنظيم الادارة اليابانية ووضع دليل يسترشد به في المقارنة بين المؤسسة اليابانية والمؤسسة الغربية.

الوظيفة مدى الحياة

إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة. وهذا أكثر من مجرد سياسة، بل هي سنة الحياة والقاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية والتي تنسق من خلالها أوجه الحياة هذه مع جوانب العمل المختلفة.

والوظيفة الدائمة مدى الحياة، رغم أنها من الأمور المرغوب فيها لدى كل من العاملين واصحاب العمل، الا أنها ليست من السياسات العامة المعمول بها في اليابان. والسبب في ذلك أنه ليست جميع المؤسسات قادرة على ايجاد الاستقرار الضروري لضمان هذا النوع من التوظيف الدائم. وبذلك، يجد المرء أن حوالي ٣٥٪ فقط من القوى العاملة في اليابان تتمتع بميزة التوظيف مدى الحياة في الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية. وهذه المؤسسات الكبرى هي التي سوف تستحوذ على اهتمامنا في هذا الكتاب.

فالوظيفة الدائمة (مدى الحياة) تعني أن تقوم احدى الشركات الرئيسية أو مؤسسة من المؤسسات الحكومية بفتح باب التوظيف في الربيع من كل عام وذلك في الفترة التي توافق تخرج الطلبة من المدارس الثانوية والجامعات. فالمؤسسة الكبيرة التي توظف «المستجدين» فقط، تستوعب منهم عدداً كبيراً مرة واحدة، رغم أنها قد لا يتوفر لديها عمل لهم جيعاً على المدى القريب. و يلاحظ أن نظام الترقيات يتم من داخل المؤسسة الواحدة، وهذا يعني أن الشخص الذي لديه عام أو خمسة أعوام أو حتى عشرون عاماً في شركة من الشركات، سوف لا يتم توظيفه أو حتى النظر في طلبه من قبل شركة أخرى. وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الاجباري في الخامسة والخمسين من العمر. ولا يفصل الموظف الا لسبب جوهري كالحكم عليه بجريمة كبيرة، حيث أن الطرد من الوظيفة يعتبر عقاباً قاسياً نظراً لأن الموظف المطرود لن يكون لديه أمل في العثور على وظيفة في مؤسسة مماثلة، و بدلا من ذلك يجد لزاماً عليه اللجوء الى مؤسسة صغيرة تدفع أجوراً أقل نسبياً مع قدر أقل من الضمانات، أو، اذا لم يجد مثل هذه الفرصة، لا يعود أمامه سوى العودة الى البلدة التي جاء منها.

وعندما يبلغ الموظف الخامسة والخمسين من العمر، فان عليه التقاعد من عمله الا اذا كان يشغل وظيفة المدير التنفيذي للمؤسسة. وتدفع الشركة لكل متقاعد مكافأة نهاية خدمة مقطوعة تبلغ في الظروف العادية راتب خمسة أو ستة أعوام. على أنه لا تدفع أية رواتب تقاعدية أو ضمانات اجتماعية بعد ذلك. واليابان، شأنها في ذلك شأن أية دولة صناعية، شهدت في العقدين الأخيرين ارتفاعاً ملموساً في مستوى التغذية والصحة والعناية الطبية، فارتفعت بذلك نسبة امتداد الأعمار في البلاد. وهكذا، فعندما يتقاعد الموظفون من أعمالهم في سن الخامسة والخمسين و يتقاضون راتب خمس سنوات، فان فرص حياتهم تمتد الى ما بين خمسة عشر وعشرين عاما أخرى خاصة في هذه الظروف الاقتصادية التي يسيطر عليها شبح التضخم المالي المرتفع. فمن الواضح، والحالة هذه،

أن ثـمـة فجوة في الامكانيات المالية لمثل هؤلاء الموظفين، ومسألة سد هذه الفجوة تلعب دوراً هاماً في عمليات تنظيم الأعمال التجارية والنشاطات الاجتماعية في البلاد.

ولـتـفـهـم الـطـريـقـة الـتي يوضع فيها هذا النظام موضع التنفيذ، فان على المرء أن يـتـعرف بعض الشيء على هيكل البنية الصناعية في اليابان. فمع حلول الحرب العالمية الـثـانـيـة، كـانـت الـشـركـات الـرئـيـسـيـة في اليابان منظمة على شكل عدد صغير من المجـمـوعـات تـسـمـى زايباتسو (Zaibatsu). وكل مجموعة منها تتألف من عشرين الى ثـلاثين مـؤسـسـة رئـيـسـيـة تـتـكـتـل جميعها حول مصرف من المصارف القوية. وهذه المـؤسـسـات الـرئيسية تمثل كل مجموعة منها قطاعاً هاماً من قطاعات الاقتصاد، بحيث تـضـم المـجـمـوعـة الـواحـدة منها شركة من شركات الشحن، وشركة للفولاذ، وأخرى للتأمين ورابعة للتجارة العامة، وهكذا.

وحـول كـل واحـدة من هذه الشركات الرئيسية يلتف عدد من الشركات الصغيرة الـتـي تدور في فلكها، وقد يصل عدد هذه الشركات الصغيرة الى مائة أو أكثر في بعض الحـالات، وتـضـم هـذه الـشـركـات الصغيرة اعداداً متفاوتة من الموظفين يتراوحون بين أفـراد الأسـرة الـواحدة الى حوالي مائة من الموظفين. وتنتج الواحدة منها سلعة محدودة أو تـقـدم خـدمـة تـبـيـعها فقط الى الشركة التي تتعامل معها بشكل دائم. وهذه الشركات الـتـابـعـة الصغيرة لم تكن تعتبر اعضاء في مجموعة الشركات الكبرى المشار اليها أعلاه كـمـا انـهـا لا تـتـمـتـع بـالحصانات المالية وغيرها من الحصانات التي تتوفر للشركات الكبرى المذكورة.

والـعـلاقـة فـيـمـا بين الـشـركات الكبرى والشركات الصغيرة التي تدور في فلكها بـاليابان تشكل ما يسمى بالاحتكار الثنائي، حيث يكون للشركة الصغيرة عميل واحد فـقـط لـتـصـريـف الصنف الذي تنتجه، و يكون للشركة الكبرى مورد واحد فقط لكل صـنـف مـن الأصـنـاف الـتـي تحـتـاج اليها. ومثل هذه العلاقة لو وجدت في الولايات المتحدة الأمريكية لأصبحت قابلة للتلاشي بسهولة لما يشوبها من جو عدم الثقة المشترك

والخصام والتشاحن، حيث يأخذ كل جانب باتهام الجانب الآخر باستغلاله و يطلب الاحتماء بشروط تعاقدية علاوة على المراجعة الدقيقة للأداء. فالشركات الأمريكية لا يثق بعضها بالبعض الآخر بدرجة كافية للدخول في مثل هذه العلاقات . فعلى سبيل المثال، فان الشركات الصانعة للترانزستور في الولايات المتحدة تشترط ضرورة تأمين عرض آخر قبل أن تقرر شراء أي من المواد.

والوحدات من أشباه الموصلات (الترانزستور وغيرها) بأنواعها المختلفة مثل رام (RAM) و بروم (PROM) والمعالجات المستدقة (Micro processors) تعتبر من أكثر المنتجات تقدماً في العالم هذه الأ يام. والشركات التي تنتج هذه الوحدات تجد لزاماً عليها أن تواصل تطو يرها واختراعاتها لتحسين هذه المنتجات والتجديد المستمر فيها. وفي العادة، فانه عندما تقوم الشركة باختراع قطعة جديدة من الترانزستور مثلا، لا يمكن لأ ية جهة ثانية تقليدها أو انتاجها سواء من حيث التصميم أو الصنعية قبل سنتين من تاريخ اختراعها على الأقل. وقد تكون هذه الوحدة الجديدة على مستوى بالغ التفوق مقارنة بالقطع المنتجة من قبل في هذا المجال، بحيث أن الشركات المنتجة لأجهزة الحاسبات الآلية ترغب في ادخال هذا الصنف الجديد في منتجاتها مباشرة. وفي مثل هذه الحالة، نجد شركة الحاسب الآلي هذه تتصل بالشركة المنتجة للترانزستور وتخبرها برغبتها في شراء منتجاتها الجديدة بشرط أن تسلم تصاميمها الى شركة منافسة ثانية لتكون مصدراً اضافيا يمكن اللجوء اليه عند الحاجة لشراء هذه القطع. فمن خلال هذه الحماية التنافسية فقط يتمكن رجل الأعمال الأمريكي من وضع خططه لاستخدام مثل هذه القطع. ومن غير هذه الحماية، تخشى ادارات الشراء أن يلجأ المصدر الوحيد للتزو يد بهذه الأجزاء الى استغلال علاقته الاحتكارية مع الشركة استغلالاً غير عادل، فيزيد من أسعاره أو يخفض من نوعية انتاجه أو يخفق في التسليم في المواعيد المحددة لذلك. وعليه، فان الشركات الأمريكية تخشى إقامة علاقة تعاونية تعتمد على مصدر واحد لتوفير ما تحتاجه من سلع أو خدمات.

كذلك الأمر بالنسبة لمصانع تجميع السيارات الأمريكية، حيث يلاحظ أن الشركات الرئيسية المنتجة للسيارات في تلك البلاد تحتفظ لنفسها بالعديد من الموارد البديلة للتزود بما يلزمها من المواد والخدمات. كذلك الأمر بالنسبة للشركات التي تنتج القطع أو تقدم الخدمات، حيث نجدها تسعى قصارى جهدها لبيع منتجاتها الى العديد من العملاء. و يلاحظ أن كلا من الموردين والمستوردين يتعاملون فيما بينهم بجو من عدم الثقة و يؤكدون على عدم الاعتماد على مصدر وحيد أو عميل وحيد في تلبية احتياجاتهم. أما في مصنع السيارات الياباني، فنرى أن العلاقة فيما بين الشركة الرئيسية المنتجة و بين الموردين الذين يدورون في فلكها علاقة تتميز بالتعاون التام والدائم والوثيق لدرجة يقوم معها هذا المورد بتسليم الأجزاء التي ينتجها مباشرة الى مواقع العمل في المصنع. يضاف الى ذلك، أن هذا المورد لا يمانع في تزو يد المصنع الكبير بقدر ضئيل فقط من القطع اللازمة بما لا يفي بحاجة المصنع إلا لبضع ساعات فقط. وهكذا نرى أن المصنع لا يجد نفسه مضطراً للاحتفاظ بمخزون كبير من تلك القطع، وهذا بحد ذاته يساعد في توفير حيز التخزين الذي قد يكون باهظ التكاليف.

و بالنسبة لليابان فان هذه العلاقات الثنائية الاحتكارية تؤدي الى الارتقاء بمستوى الانتاج لأن كلا من الجانبين يتعلم مع مرور الزمن كيف ينسق تنسيقاً وثيقاً مع الجانب الآخر. وبالرغم من أن مجموعات الشركات (زايباتسو ــ Zaibatsu) قد حلت من الناحية القانونية عقب الحرب، إلا أن العلاقات فيما بين مجموعات الشركات بقيت على ما هي عليه. والسبب في ذلك يعود في الواقع الى اعتماد جميع هذه الشركات بعضها على البعض الآخر بشكل وثيق تبدو معه أشبه بشبكة محكمة العلاقة بينها و بين المصرف الذي يمولها. و يسعى كل مصرف من هذه المصارف للدفاع عن مصالح المؤسسات التي تتعامل معه و يضمن في الوقت ذاته عدم قيام كل من هذه المؤسسات باستغلال بقية الشركاء التجاريين، و بهذه الطريقة فان روح مجموعات زايباتسو ما زالت سائدة.

والعلاقة فيما بين مجموعات الشركات (زايباتسو) ونظام التوظيف الدائم (على مدى الحياة) تعتبر علاقة وثيقة الى أبعد الحدود. ولنأخذ على سبيل المثال السيد كاجاوا (Kagawa)، وهو مدير ناجح في مستوى الادارة المتوسطة في احدى الشركات اليابانية للتأمين على الحياة، والسيد كاجاوا يبلغ الآن من العمر خمسة وخمسين عاماً ولم يصل الى مرتبة مدير تنفيذي في الشركة، فما عليه والحالة هذه سوى التقاعد من الوظيفة. ونجد أن صاحب العمل يدفع له مكافأة نهاية الخدمة والبالغة ١٢٠,٠٠٠ دولاراً، أي ما يعادل راتب ست سنوات من مرتبه السنوي البالغ (٢٠٠٠٠) دولاراً. ولكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد ــ فالشركة لا تقول له «شكرا مع السلامة». بل تقوم هذه الشركة بارسال السيد كاجاوا الى احدى المؤسسات الصغيرة التي تتعاون معها في تقديم نماذج المطبوعات ليعمل في وظيفة بدوام جزئي طوال السنوات العشر التالية. ومع ما حصل عليه من مكافأة وما يتقاضاه من هذه الوظيفة، يصبح السيد كاجاوا في وضع يمكنه من العيش حياة مطمئنة، رغم انه ترك وظيفته الرئيسية ليتيح الفرصة لمن هم أصغر منه سناً لينالوا حظهم من العمل. على أن استقراره الوظيفي في منصبه الجديد لم يكن كما كان الحال لدى الشركة الرئيسية. فالشركات اليابانية بدلا من دفعها الضرائب لادارة تأمينات اجتماعية، نجدها تتعاون مع موظفيها لايجاد نظام تأميناتها الخاص بها دون التدخل المباشر للحكومة بهذا النظام.

ومثل هذا الوضع ينطبق على كافة الشركات الكبرى التي تقيم علاقات وثيقة مع الشركات التي تزودها باحتياجاتها. فتحرك الموظفين من هذه الشركات الكبرى للعمل لدى الشركات المتعاونة معها يساعد في تقوية أواصر العلاقة الحميمة فيما بينها. أما المصرف الذي يتبوأ مركز الصدارة بحكم موقعه المتوسط بين جميع الشركات في المجموعة الواحدة، فيتمتع بقدر أكبر من النفوذ لتأمين وظائف مناسبة للمتقاعدين من الشركات الرئيسية لدى الشركات الصغيرة المتعاونة معها. وهكذا ترى أن الحصول على وظيفة مع أحد البنوك الرئيسية يُعتبر من الامور المحببة الى أبعد الحدود في اليابان. وربما

أن الهدف الأسمى بالنسبة للانسان الياباني هو الحصول على وظيفة في وزارة التجارة والصناعة الدولية التي تتولى تنظيم كافة الأعمال التجارية والصناعية في اليابان، لأن هذه الوزارة فقط هي القادرة على تعيين متقاعديها في المصارف التجارية.

أما الشخص الذي يبدأ حياته الوظيفية بشغل منصب في احدى المؤسسات الصغيرة فان أمله في الحصول على فرصة وظيفية أخرى عقب التقاعد تكون ضئيلة نسبياً. فالمدير الطموح في مثل هذه المؤسسات سيجد باستمرار أن المناصب العليا يشغلها باستمرار من سبق لهم التقاعد من الشركات الكبرى. على أن الأهم من كل ذلك، هو أن الموظف المتقاعد من شركة صغيرة بعد سن الخامسة والخمسين لن يجد لنفسه فرصة عمل مع شركات أخرى. فما عليه والحالة هذه سوى استلام مكافأته المقطوعة وافتتاح متجر صغير خاص به أو العودة ليعيش مع أسرة إبنه الأكبر.

وهذا النظام قد أدى الى توزيع المؤسسات والشركات توزيعاً طبقياً في اليابان. فتجد معظم الناس يتفقون فيما بينهم حول أفضل المجموعات والشركات ضمن هذه المجموعات التي ينبغي الالتحاق للعمل بها. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فلا يوجد اتفاق أو اجماع عام بين أفراد القوى العاملة بخصوص تحديد المؤسسات المفضلة من حيث الفرص الوظيفية. ففي اليابان ترى الموظف يرغب في العمل في المؤسسة التي يتوفر له من خلالها أكبر عدد من الخيارات الوظيفية المتاحة عقب سن التقاعد في الخامسة والخمسين من العمر.

وهذا التوزيع الطبقي لمستويات المؤسسات في اليابان يوازيه توزيع مشابه فيما بين المؤسسات والمعاهد التعليمية، فتجد أشهر البنوك اليابانية مثلاً يختار الى عهد قريب، متدربيه الجدد للوظائف الإدارية من جامعة طوكيو. ولكن هذا المصرف قد أخذ يتساهل في عملية الاختيار هذه بحيث بدأ يقبل عدداً محدوداً من الخريجين من الجامعات الأخرى، رغم أن مصدره الرئيسي لاستقطاب الموظفين ما زال جامعة طوكيو. وقد أدى هذا النظام الى نشوء ضغط كبير للحصول على قبول في الجامعات الحكومية مثل جامعة

طوكيو. ومثل هذا القبول بحد ذاته في جامعة حكومية يضمن للشاب الياباني فرصة الالتحاق باحدى الشركات الكبرى أو المؤسسات الحكومية لأن الصلة تكون وثيقة بين هذه الجامعات والشركات الكبرى أو المؤسسات الحكومية المذكورة. وفي الظروف العادية، تحدد لكل شركة كبرى أو مؤسسة حكومية حصة من الخريجين من كل كلية في احدى الجامعات الحكومية، ويقدم الخريجون لتلك الشركات أو المؤسسات التي تحتاج اليهم. وهكذا، يلاحظ أن كلاً من أرباب العمل والطلبة يعتمدون على موظفي القبول في الجامعة في تأمين أفضل الفرص الوظيفية. وبينما يلاحظ أن مثل هذا النظام يعاني من القصور من حيث محدودية الخيار، الا أنه يتيح في الوقت نفسه الفرصة للجامعة للتوسط بين الطلبة وأرباب العمل لتأمين أفضل العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة. أما أرباب العمل الذين يخفقون في تحقيق وعودهم في توفير الفرص الوظيفية لخريجي هذه الجامعات، فسينالون جزاءهم في السنوات المقبلة، كذلك الأمر بالنسبة للطلاب الذين لا يسعهم الا أن يمثلوا السمعة الطيبة للجامعة التي يتخرجون منها. وبهذا نرى أن هذا النظام يقوم على عنصر الثقة في سلامة الدوافع للالتحاق بالجامعات والمهارة في وضع الخريجين في الأماكن المناسبة لدى الشركات التي تتعامل مع هذه الجامعات.

والواقع أن الصعوبة ليست فقط في القبول بالجامعات الحكومية والخاصة الرفيعة المستوى في اليابان وإنما الذي يعزز هذه الصعوبة هو اشتراط اجتياز الطلبة لامتحان عام تعقده كل جامعة على حدة على نطاق قومي. ونظراً لأن طلاب المرحلة الثانوية لا يدرسون أية مواد اختيارية، يلاحظ أن جميع الطلبة يدرسون نفس المواد ونفس المقررات. وبالتالي فليس أمام الجامعات خيار سوى الاعتماد على امتحانات القبول التي تجريها لهؤلاء الطلاب. ومن المعروف أن الجامعات الحكومية مجانية وتتيح الفرصة للفقير والغني للالتحاق بها على قدم المساواة من المنافسة. وبهذا نجد هذه المنافسة تمتد إلى مستوى الدراسة الثانوية، حيث تعد هذه المدارس الطلبة اعداداً مكثفاً للجلوس إلى

امتحانات الدخول في الجامعات. و يتسرب هذا الضغط بدوره إلى المدارس المتوسطة لأنها هي التي تعد بدورها هؤلاء الطلبة للوصول إلى المرحلة الثانوية.

وقد وصف لي أحد الأصدقاء اليابانيين عندما كان يزورني في أحدى الامسيات مدى القلق الذي يساور الآباء على أبنائهم من هذه المنافسة الشديدة. فعندما بدأ عليه الارتباك والتحسب، سألته عما يقلقه فأجاب أن أبنه البالغ من العمر أربع سنوات تقدم لامتحان الدخول في ذلك اليوم للالتحاق بأحدى مدارس رياض الأطفال الخاصة. وأنه يخشى إلا يتمكن من الدخول في تلك المدرسة. فعندما أجبته بالاستغراب وأكدت له أن أبناءه شديدو الذكاء وأن امكانياته المادية تمكنه من ادخال طفله في تلك المدرسة، أجاب بتفسير الموقف مبيناً أن هذه الروضة الخاصة لا يوجد فيها سوى ثلاثون مقعداً شاغراً بينما يبلغ عدد المتقدمين لها ٥٠٠ طفل. ومن بين هؤلاء الأطفال كان أكثر من النصف قد التحقوا باحدى المدارس الصيفية الخاصة التي تعدهم لاجتياز هذا الامتحان من خلال برنامج مكثف لمدة ثماني ساعات في اليوم وستة أيام في الأسبوع. وعقب على ذلك بقوله أنه بالرغم من ارتفاع دخله، إلا أن كل ما يوفره لا يكفي في الواقع لتسديد قسط إحدى هذه المدارس الخاصة التي تتقاضى ١٠٠٠ دولار في الأسبوع. وبالطبع فان هذه المدارس الصيفية ومدارس رياض الأطفال ليست الوحيدة الباهضة التكاليف، وانما ينطبق هذه الوضع أيضاً على المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية التي تسعى جميعها لتمكين الطلبة من الحصول على أعلى الدرجات في امتحانات الدخول للجامعات.

ورغم أن هذه المنافسة الدراسية قد تبدو غريبة بالنسبة لنا، إلا أننا نستطيع أن نفهم من هذا ان الأسرة اليابانية ذات الامكانيات المادية الجيدة ليس أمامها أية فرصة للاستثمار أفضل من الاستثمار في مستقبل أطفالها الدراسي بتأمين أفضل الفرص التعليمية لهم في المراحل المبكرة من الدراسة. وفي الوقت الذي لا يضمن فيه المال قبول الطالب في الجامعة الحكومية، إلا أنه إذا كانت لدى هذا الطالب القدرة على التحصيل

العلمي، فان المال يستطيع توفير أفضل المدارس لتعزيز هذه القدرة وتطويرها. فالتعليم الرفيع المستوى في المراحل المبكرة هو الذي يقوي من فرص الدخول للجامعة وبالتالي الحصول على الوظيفة المناسبة في مؤسسة مرموقة. وهكذا فان الطفل الذي يبدأ حياته بداية غير موفقة لا يكون مصيره سوى الالتحاق بجامعة أقل مستوى، تؤهله للالتحاق بوظيفة في احدى الشركات الصغيرة وهذا ينعكس على مستقبله التقاعدي غير المستقر.

والواقع أن الجهات المعنية في أجهزة الدولة بدأ يساورها القلق من هذا الافراط في التركيز على مراحل الدراسة الابتدائية في البلاد، بحيث أخذ المختصون يعملون على اصلاح وتعديل سياسات الدخول للجامعات الحكومية، ولكن هذه التعديلات تحتاج لوقت طويل. ورغم أن هذا النظام يتصف بالتشدد البالغ، إلا أنه يبقى أفضل من نظام الدراسة الجامعية الذي يقوم القبول فيه على أسس غير اكاديمية، كأن يتم قبول أبناء الاثرياء لمجرد قدرة أهليهم على تقديم منح ومساعدات مالية كبيرة لهذه الجامعات.

وهكذا فان الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان ليس سوى نتيجة لتوفر بنية اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها لا يتوفر لها مثيل في الولايات المتحدة الأمريكية. ونخص بالذكر في هذا المجال العوامل الرئيسية الثلاثة التالية: أولاً، يلاحظ أن جميع المؤسسات الكبيرة في اليابان تقدم لجميع موظفيها، بالاضافة للرواتب الشهرية، مكافآت تدفع في العادة كل ستة أشهر. وقد تصل قيمة هذه المكافآت في مجموعها ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر للموظف من كل عام، علماً بأن هذه المكافآت لا تدفع على أساس المستوى الفردي لأداء الموظفين، ولكن على أساس مستوى أداء المؤسسة بشكل عام. وهذه الطريقة من توزيع المكافآت تنقل المسؤولية في تحقيق أعلا نسب الارباح من المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال إلى الموظفين والعمال أنفسهم، الذين يعانون من سنوات الكساد و ينتعشون في سنوات الرخاء الاقتصادي شأنهم في ذلك شأن أرباب العمل، وهذا على عكس الحال في الولايات المتحدة

الأمريكية، حيث قد يتقاضى الموظفون زيادات في رواتبهم رغم معاناة مؤسساتهم من متاعب مالية وانخفاض في الارباح. فالمكافآت التي توزع بهذه الطريقة تشعر الموظفين بأنهم جزء من المؤسسة وتدفعهم على التعاون بكل الطرق الممكنة. فنظام التوظيف مدى الحياة يمكن المؤسسة من دفع مكافآت ضئيلة في سنوات الكساد أو حتى تأجيل دفع أي من المكافآت لسنة لاحقة. وهكذا يعود بأمكان المؤسسة في اليابان تخفيض رواتبها بمعدل ٣٠٪ من غير تسريح أي من العاملين. وعندما ينتعش الوضع المالي للمؤسسة يعود الموظفون والعمال لتقاضي مكافآت عالية تعوضهم عما مضى وتمكنهم من توفير قدر كبير من المال. و بهذه الطريقة ولما تقدمه الدولة من حوافز ضريبية لتشجيع التوفير، أصبحت اليابان أكثر قدرة على التوفير وتكوين رؤوس الأموال بما يعادل أربعة أضعاف قدرة الولايات الأمريكية على الادخار، الأمر الذي يمكن قطاعات الأعمال في اليابان من التوسع بسرعة فائقة أثناء فترات الانتعاش الإقتصادي.

أما العامل الثاني فهو أن كل واحدة من المؤسسات الكبيرة في اليابان تتوفر لديها فئات كبيرة من الموظفين المؤقتين ومعظمهم من النساء. فحتى يومنا هذا، يندر أن يجد المرء مؤسسة يابانية كبيرة واحدة توظف النساء في وظائف مهنية متخصصة أو وظائف إدارية. فالنساء العاملات في اليابان يبدأن العمل في الميادين الانتاجية والكتابية عقب التخرج من المرحلة الثانوية مباشرة. و يتوقع منهن العمل ما بين خمس وست سنوات، ثم التزوج وترك العمل للتفرغ لتربية الأطفال ورعاية شؤون الأسرة. وعندما يصبح أطفالهن في المدارس تعود هذه الأمهات إلى أعمالهن من جديد. ومع أن النساء قد يعملن حوالي عشرين عاماً بعد ذلك، إلا أنه ينظر إليهن باستمرار كموظفات لفترات مؤقتة يتم الإستغناء عنهم مباشرة في فترات الكساد الاقتصادي. ومن ناحية ثانية فقد اظهرت المؤسسات اليابانية قدراً كبيراً من المرونة في جدولة ساعات العمل للنساء اللواتي لديهن أطفال يحتاجون للرعاية. ففي مصانع سوني، على سبيل المثال، تبدأ ساعات العمل الاعتيادية في الثامنة صباحاً، ولكن هنالك فترات عمل ما بين

العاشرة صباحاً والسادسة بعد الظهر وأخرى ما بين العاشرة صباحاً والثالثة بعد الظهر وذلك لاستيعاب كل النساء الراغبات في العمل على أختلاف ظروفهن ومسؤولياتهن الأسرية. ولكن الحقيقة الثابتة هي أن الاقتصاد الياباني يعتبر المرأة بمثابة وقاء (Buffer) لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال.

أما العامل الثالث فيتعلق بالشركات الصغيرة التي تدور في فلك الشركات الكبرى. فهذه الشركات تنشأ لخدمة الشركات الكبرى. وتكون تحت رحمتها، ولا يكون لديها أي أمل في التوسع للتحول لشركات منافسة لهذه لشركات الكبرى. ونظراً لأن عدداً محدوداً من الشركات يهيمن على القطاعات الصناعية الرئيسية، ونظراً لأن الحكومة اليابانية تشجع تشكيل الشركات الكبرى في اطار المجموعات الوثيقة التعاون (زايباتسو ــ Zaibatsu)، فان المؤسسات الصغيرة لا يمكنها النمو إلا في الأسواق المستجدة مثل الالكترونيات، وخاصة خلال السنوات القليلة الماضية. كذلك فان الاحتمال الأقوى هو أن المؤسسات الصغيرة لا يمكنها الحصول على التراخيص اللازمة لاستيراد المواد الخام الضرورية للتصنيع على نطاق واسع، و بالتالي تبقى هذه المؤسسات تلعب دور المورد لهذه الشركات الكبرى. أما الشركات الكبرى فتقوم بدروها بالتعاقد مع هذه الشركات الصغيرة لتقديم الخدمات والسلع التي تتعرض أسعارها للتقلبات، لدرجة أن هذه المؤسسات الصغيرة لا يسعها في ظروف الركود الاقتصادي، إلا أن تقوم بتقليص نشاطاتها أو حتى الخروج من السوق.

وهكذا فان هذا المزيج من المكافآت والوظائف المؤقتة للنساء وتواجد المؤسسات الصغيرة التي تدور في فلك المؤسسات الكبرى، قد وفرت في مجموعها حافزاً واقياً من احتمالات التقلبات الاقتصادية والتأثيرعلى سياسة التوظيف الدائم كحقيقة ثابتة بالنسبة للرجال العاملين في المؤسسات الكبرى. ومثل هذا التركيب الاقتصادي من شأنه أن يوزع التكاليف الاجتماعية بطريقة مختلفة عما هوالحال في الولايات المتحدة ولحد ما بطرق قد لا يتقبلها الأمريكيون أنفسهم. ولهذا السبب ينبغي لنا أن نأخذ من

جوانب الادارة اليابانية ما يتناسب واحتياجاتنا فقط. أما الجوانب الأخرى من سياسة التوظيف الدائم ــ بما تنطوي عليه من تنمية اواصر الثقة والولاء للمؤسسة والالتزام تجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية ــ فهي الأساس الذي تقوم عليه النظرية (Z) كما سنرى فيما بعد من هذا الكتاب.

التقويم والترقية (Evaluation and Promotion)

إن جزءاً من الخصائص المركبة والمتشابكة للتنظيم الاداري الياباني يتعلق بطرق التقويم والترقية. لنتصور أن هنالك شابا اسمه سوجاو (Sugao)، تخرج من جامعة طوكيو وشغل منصباً في مصرف وهي كبير اسمه مثلا مصرف ميتسوبيني، وطوال عشر سنوات نلاحظ أن السيد سوجاو هذا يتلقى نفس العلاوة في الراتب ونفس الترقيات، شأنه في ذلك شأن بقية زملائه الذين التحقوا معه في الوظيفة. وبعد عشر سنوات فقط تجرى أول عملية تقويم رسمي لسوجاو أو أي من زملائه، وحتى ذلك التاريخ لا يحصل أي من هؤلاء الزملاء على أية ترقية أعلى من الآخرين.

فمجرد البطء في عملية التقويم هذه لا يشجع الادارة على لعب أنواع محددة من الألعاب القصيرة الأمد، رغم أن إحتمال حصول هذا السلوك ليس مستبعداً بالكامل. ويلاحظ أن سوجاو ينقصه الحافز وروح المبادرة للتقدم بافكار أو مشروعات جديدة أو الضغط لتنفيذ القرارات التي قد تبدو جيدة على المدى القريب ولكنها قد تبدو غير مقبولة على المدى البعيد. ولم يكن لديه أي سبب للتقدم في وظيفته على حساب موظف آخر: فسوجاو يعلم أنه لن يتم تقويمه إلا في المدى البعيد، ويعرف أيضاً أن ما قد يتعرض له من ظلم سوف لا يؤدي إلى فصله من المصرف نتيجة لاتباع هذا المصرف سياسة التوظيف الدائم. ومع أن هذه العملية تبدو في بعض الأحيان بطيئة لدرجة مؤلمة بالنسبة للشباب الطموح من المديرين في المؤسسات اليابانية، إلا أنها ترتقي بالانسان وتجعل ميوله أكثر انفتاحاً لتقبل التعاون، ورفع مستوى الأداء، والتقويم، وذلك لأن النظام ينطوي على الاشارة إلى أن الأداء السليم لابد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

والتصميم المادي للمكتب الياباني يعزز هذا الموقف من تقويم الأداء. فاذا نظرنا إلى التصميم المادي لادارة التسويق في احدى كبريات شركات إنتاج السيارات اليابانية، يلاحظ أن مكان العمل عبارة عن قاعة كبيرة لا توجد فيها أية جدران داخلية أو تقسيمات من أي نوع. وتوجد في هذه القاعة صفوف متراصة من المناضد الطويلة التي تملأ هذه القاعة التي يشغلها موظفون يغطون كافة المناطق التسويقية في العالم. ويجلس المشرف على رأس المنضدة، أما مدير الادارة فيجلس في مقعد مستقل في صدر القاعدة بطريقة أشبه بجلوس المدرس في الفصل. وحول كل من هذه المناضد يجلس الموظفون ومساعدوهم من موظفي السكرتارية جنباً إلى جنب، وتكون أجهزة الهاتف ودفاتر الطلبيات في الوسط على سطح كل من هذه المناضد. وفي هذا الجو الذي يشبه خلية النحل من النشاط والحديث، الجاد والهازل، يلاحظ أن كل واحد من الموظفين يعرف ما يريد وما يقوم به بقية الزملاء.

ولنتصور الآن موقف السيد فوجيوكا، مدير الادارة، الذي يصرف كل وقته تقريباً في هذه القاعة مع موظفيه. ولا يتوقع أن يقوم أي من المشرفين على المجموعات العاملة في هذه القاعة بأعداد مراجعة ربع سنوية أوسنوية لترك أي انطباع على هذا المدير حول مستوى أداء الموظفين. والسبب في ذلك هوأن كل فرد في هذه القاعة يعرف ما يجري من أعمال. وكل واحد يعرف الرأي الذي يمكن الاستماع إليه والرأي الذي يكون مصيره الاهمال.

فهذه الطريقة العامة من الحياة قد تكون أمراً لا يطاق بالنسبة لأي شخص لا تتفق قيمه وأهدافه معها، بما في ذلك اليابانيون أنفسهم. وفي الساعة الخامسة من كل يوم عمل يأخذ موظفو السكرتارية والكتاب بالانصراف متوجهين إلى بيوتهم. أما المديرون فيبقون بعد ذلك بقليل. وفي حوالي السادسة يدور المدير العام في جولة على بقية المديرين يأذن لهم بالانصراف إلى أهليهم وأسرهم. وفي معظم الليالي يذهب الرجال إلى احدى المكتبات أو إحدى صالات الباشينكو (Pachinko) لصرف الساعة التالية في تصفح

بعض الكتب أو مشاهدة احدى الالعاب الترفيهية المعروفة. وحوالي الساعة السابعة والنصف مساء يتوجهون إلى القطارات. ونظراً لارتفاع قيمة الأرض في اليابان، فان المساكن تكون في الغالب بعيدة عن أماكن العمل بحيث يصل بعضهم إلى بيوتهم حوالي التاسعة مساء. و يلاحظ الجيران هذا الوصول المتأخر إلى البيت، فيفترضون بذلك أن هذا الموظف هام للغاية في عمله وهذا السبب هو الذي جعله يتأخر في العمل، وهذا بمثابة شرف تناله الأسرة في أوساط الجيران.

وقد اخبرني أحد الطلبة اليابانيين قصة صديقه الحميم الذي كان يعمل لدى أحد البنوك الشهيرة حيث كان يتأخر كثيراً في الانصراف من العمل لشهور طويلة ليتسنى له اتمام أحد المشروعات الهامة. وعند اكمال ذلك المشروع، قام رئيس القسم بارسال الموظفين إلى بيوتهم باكراً لمدة أسبوع كامل. و بعد يومين من الحضور المبكر إلى البيت، جاءت والدة ذلك الموظف ترجوه إلا يأتي للبيت مبكراً، وان يذهب إلى أحد المقاصف أو النوادي ليلعب الباشينكو (Pachinko)، لأن الجيران يوقفونها في قارعة الطريق و يتساءلون اذا كان ابنها يواجه بعض المتاعب في عمله وأن ذلك أمر يحرجها ويحملها على شرح الموقف لكل من يسألها. وهنا ثانية، فهذا نظام لا يرغب أحد باتباعه في الولايات المتحدة، على أنه في الوقت ذاته جدير بنا أن نتفهمه وان نتعلم منه بعض الدروس النافعة.

وكذلك الأمر بالنسبة للبطء في اجراء التقويم الرسمي والترقية للموظفين الذي يعتبر أمراً غير مقبول على الاطلاق بالنسبة للعديد من الأمريكيين، ليس فقط لأن الأمريكيين يرغبون في الحصول على المعلومات مباشرة عن نتيجة اعمالهم وترقياتهم، ولكن أيضا لأن النظام المذكور يبدو وكأنه يحول دون اسناد الوظائف العليا في مرحلة مبكرة للقادرين والطموحين من الموظفين. وقد لاحظ العديد من الأمريكيين العائدين من اليابان بعد اجراء بعض المفاوضات هناك أن الالقاب الرسمية للوظائف لا تمثل المسؤوليات الحقيقية المسندة لمسميات هذه الوظائف، فكثيراً ما يلاحظ أن أحد كبار

الموظفين قد يحمل لقب مدير إدارة، بينما الذي يتحمل مسؤوليات مثل هذا المنصب يكون في الواقع أحد صغار الموظفين الأقل منه مرتبة بكثير. وهذا الفصل بين مسمى اللقب الرسمي للوظيفة وتحمل المسؤوليات كان السبب الرئيسي في تجنب المخاطر التي قد ينطوي عليها البطء في عملية التقويم والترقيات. فالناس الأكثر قدرة هم الذين يتلقون المسؤوليات و يتحملونها بسرعة و يسر، ولكن عملية الترقية لا تأتي إلا بعد أن يثبت هؤلاء وجودهم بالكامل. يضاف إلى ذلك أن المساهين الرئيسيين في انجاح المؤسسة في الماضي هم الذين يضمن لهم حمل اللقب الرفيع في المؤسسة وتقاضي أجوراً أعلى بالرغم مما يحمله صغار الموظفين لهم من تهديد. والحقيقة، التي يقبل بها الجميع، هي التي تحمل الموظفين على الرغبة بالانتظار والاقتناع بأنهم سينالون نصيبهم من الترقية في الوقت المناسب.

ولكن كيف يمكن لشاب أن يقبل بمحض ارادته تحمل المزيد من المسؤولية والمزيد من ضغط العمل من غير تقاضي ما يقابل ذلك من التعويض والمكافأة؟ والجواب على ذلك يعود لعضوية هؤلاء العاملين في مجموعات عملهم. فكل موظف مهما علت أو انخفضت مرتبته الوظيفية يكون بصفة تلقائية عضواً بحوالي ثمانية أو اثنا عشر مجموعة عمل تسند لكل مجموعة منها مهمة مختلفة. وتعمل هذه المجموعات بتعاون وثيق فيما بينها، ورغم أن عضوية هذه المجموعات تتغير بصفة دورية، إلا أن الجميع يعرفون أنه خلال حياة المرء الوظيفية يستمر بالعمل في العديد من هذه المجموعات. وقد اثبتت البحوث الأمريكية في حقل العلوم الاجتماعية خلال السنوات الأخيرة بأن العضوية في مجموعات العمل تترك تأثيراً قوياً على مواقفنا ودوافعنا وسلوكنا أكثر من أي ظاهرة اجتماعية أخرى. فالشيء الذي يعنينا أكثر من أي أمر آخر هو الكيفية التي ينظر بها زملاؤنا إلينا. والشخص الذي يشكل جزءاً من جماعة يشعر أعضاؤها بوشائج القربى فيما بينهم يشعر بأن له تأثيراً قوياً من خلال هذه المجموعة. أما الاخفاق في اتباع تقاليد المجموعة فقد يئول بالمرء لفقد تعاون ودعم أفراد هذه المجموعة و بالتالي إلى

خروج هذا الشخص من عضوية هذه المجموعة. ومثل هذه الأمور بالنسبة للشخص المرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة صغيرة متآلفة تعتبر من أقسى العقوبات. فعضويتنا في مجموعات هي التي تؤثر على سلوكنا أكثر من الرقابة الرسمية التي يمارسها المديرون وأكثر من الرقابة أو الترقية. وهنالك أمثلة في كل يوم للأثر القوي التي تتركه العضوية في المجموعة على الأفراد، لدرجة تحملهم على تغيير معتقداتهم وميولهم من العمل وحتى صورتهم الذهنية عن أنفسهم. والعديد من أنجح طرق اعادة التأهيل النفسي لمدمني الخمرة أو المخدرات أو الذين يعانون من زيادة الوزن تقوم على أساس انتماء الفرد لمجموعة متماسكة قادرة على ممارسة التأثير القوي على الفرد.

والمنظمة اليابانية توظف الشباب فقط من الذين ما يزالون في بداية مراحل تكوين حياتهم وينخرط هؤلاء في عضوية العديد من مجموعات العمل، فتغرس بذلك فيهم الشعور بتكريس الجهد للتعاون مع الزملاء بنفس القدر الذي قد يلاحظه المرء فيما بين أفراد القوات البحرية الأمريكية. ففي مثل هذا الموقف فان التقويمات الخارجية أو المكافآت لا تهم في شيء مقارنة بأهمية تقويم المرء من قبل أفراد مجموعته الذين يعرفونه عن كثب وفي العمق، والذين لا يمكن لأحد أن يخدعهم. وهذه الحقيقة هي السبب في النجاح الذي حققته العديد من المنظمات ليس في اليابان فحسب بل في كل مكان من العالم.

مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة :

ان من الخصائص التي يتم تجاوزها كثيراً لدى دراسة المنظمات اليابانية هو تطوير هذه المؤسسات للحياة الوظيفية لدى أفرد العاملين فيها. فاذا عدنا إلى السيد سوجاو ذلك الشاب الجامعي الحديث التخرج الذي التحق مؤخراً بمصرف ميتسوبيني بوظيفة دائمة، نلاحظ أنه يلتحق ببرنامج للتدريب الاداري، حيث يصرف حوالي عام كامل في مقابلة الكثير من الأفراد والتعرف على جو العمل ويعمل على تصريف العديد من

المهام المسندة إليه. بعد ذلك يرسل سوجاو إلى أحد الفروع ليتعرف على العمليات المصرفية، بما في ذلك العمل مع أمناء الصناديق وإدارة تدفق المعلومات والأفراد، ثم يعاد بعد ذلك إلى المركز للتعرف على أعمال المصارف التجارية التي تنطوي على تقديم قروض بمبالغ كبيرة من المال إلى المؤسسات الكبرى التي يحتفظ المصرف معها بعلاقات دائمة وقوية. ثم يعود بعد ذلك إلى احد الفروع الأخرى للتعرف على كيفية تقديم القروض للأفراد لشراء السيارات وغير ذلك من القروض الصغيرة المتعلقة بشراء المواد الاستهلاكية لأفراد العملاء مع المصرف. وقد يعود ثانية إلى المركز الرئيسي ليشغل أحد المناصب في إدارة شؤون الموظفين، لمزاولة النشاطات الرئيسية والهامة التي ينبغي له التعرف عليها. وخلال هذه الجولات تكون قد انقضت حوالي عشر سنوات ليتسنى لسوجاو الحصول على أول ترقية في وظيفته، ربما ليصبح رئيس قسم. وهنا ينتقل ثانية بهذه الوظيفة إلى مصرف آخر ليكلف بمهمات عمل جديدة مع عملاء مستجدين. وبعدها قد يعود ثانية إلى المركز الرئيسي، ولكن هذه المرة إلى القسم الدولي للمساعدة في تنسيق الاحتياجات المصرفية للمؤسسات المصرفية التي لها عمليات في الولايات المتحدة أو فرنسا.

ومع وصوله إلى قمة التحصيل في حياته الوظيفية، يكون سوجاو قد أصبح خبيراً في القيام بأية مهام من كل اختصاص في أي مكتب من مكاتب مصرف ميتسوبيني وأن يربط فيما بين هذه المهام ربطاً محكماً متكاملاً. واذا ما قورنت هذه الخبرات التي حصلها هذا الشاب الياباني باعلان للتوظيف في مصرف أمريكي لتبين المرء بعد الشقة، فقد توضع بعض الملصقات تدعو للتعامل مع هذا المصرف لما يتمتع به من خبرة طويلة. فقد يظهر هذا الاعلان صوراً لثلاثة من كبار المديرين في هذا المصرف، وينُصُّ كالتالي «إليكم فريد، الذي أمضى في البنك ثلاثين عاماً صرفها بالكامل في معالجة القروض التجارية لشركات تصنيع الأخشاب في الجزء الشمالي الغربي من المحيط الهادي. أنه الخبير في هذا الحقل بحق!».

فالمصرف الياباني قد لا يستهويه خبير مثل فريد بما لديه من معرفة تفصيلية بالاحتياجات والأفراد والمشكلات التي تواجهها صناعة محددة. فتعدد الخبرات يعتبر بالنسبة للأمريكيين نقطة ضعف بسبب نظام الدوران الوظيفي للعاملين في الوظائف الدائمة. على أنه عندما يحين الوقت للتنسيق فيما بين العديد من المهمات، لسد الفجوة، مثلاً، فيما بين القروض التجارية والعمليات المصرفية الأخرى وذلك لاخضاع بعض معلومات الاقراض التجاري للحاسب الآلي، ففي مثل هذه الحالة يكون للشكل الياباني من الادارة مزايا كبيرة. يضاف إلى ذلك أنه اذا حصل، لسبب من الاسباب، ان أصيبت علاقة العمل بين المصرف وقطاع تجارة الأخشاب للشركات العاملة في شمال غرب المحيط الهادي بانتكاسة، فان فريد وموظفيه قد يفقدون وظائفهم حيث لا يعود لديهم في هذا المصرف عمل سبق لهم التأهيل للقيام به. ومن هذا المنطلق نرى أن فريداً يحرص على إقامة علاقات مع المصارف الأخرى حماية له من ذلك اليوم الذي قد يطرد فيه من العمل، و بهذه الطريقة نجد أن إلتزامه و ولاءه للمصرف الذي يعمل فيه حالياً أقل من المستوى المطلوب.

أما في اليابان فانه في كل إدارة من المصرف يكون ثمة شخص يعرف الناس والمشكلات والاجراءات في أي مجال آخر ضمن المنظمة. وعندما يكون التنسيق ضرورياً، تكون كافة الأطراف قادرة على التفاهم والتعاون المشترك. وربما الأهم من ذلك هو أن كل موظف يعرف أنه سيستمر في حياته الوظيفية في التنقل بين مختلف المهام في العديد من المكاتب والمواقع الجغرافية. فالشخص من الادارة الأخرى الذي يطلب المساعدة اليوم ربما يصبح هو الشخص الذي يقدم المساعدة أو الذي سيكون زميله في العمل بل ربما الذي سيكون رئيسه المباشر في العمل في المستقبل. وهكذا فالمسألة لا تتعلق بالمقدرة فحسب ولكن أيضاً بتوفر الحوافز التي تجعل نظرة المرء تتصف بالاتساع والشمول للتعاون مع الجميع.

وقد طور أحد المصارف اليابانية في كاليفورنا اجراءاً ملفتاً للانتباه للتعامل مع المصارف الأمريكية. ففي المواقف التي تستدعي تعاون هذا المصرف مع أحد المصارف الأمريكية لتنفيذ أحد المشروعات وكان ثمة سؤال أو طلب، فأن نهج المصرف الياباني في هذا الخصوص يكون على الوجه التالي: «نجري مكاملة هاتفية إلى المصرف الأمريكي. فاذا لم نحصل على جواب لتلك المكالمة، نكتب خطاباً لرئيس المصرف لشرح احتياجاتنا ونطلب احالة خطابنا إلى الشخص أو الجهة المعنية. فالمصارف الأمريكية تعمل على درجة عالية من الاختصاص بحيث أنه اذا اتصل المرء بالشخص غير الصحيح في المكالمة الأولى، فان ذلك الشخص قد لا يعرف من الذي ينبغي الاتصال به، لدرجة أننا كنا نصرف بعض الأحيان يوماً كاملاً في الاتصال الهاتفي من غير احراز أي تقدم».

فاذا قارنا السيرة الوظيفية لموظف ياباني بالسيرة الوظيفية لأحد العاملين في مؤسسة غربية، نلاحظ ان الموظف الغربي، مثل فريد (Freed)، قد يصرف كل سنوات عمله في حقل التصنيع مثلاً، وماري (Mary) قد تتقدم في منصبها الوظيفي في اطار قسم المبيعات فقط، أما أوتو (Otto) فسيبقى باستمرار في الادارة الهندسية، بينما يستمر بوب في العمل محاسباً طوال الوقت. فقد اجرى جان لويس بوشيت (Bouchet) أحد العلماء الفرنسيين ممن سبق لي تدريسهم، دراسة السير الوظيفية لكبار الموظفين في خمسين من أكبر الشركات الأمريكية لفترة زمنية تزيد عن ثلاثين عاماً. وكان غرض بوشيت (Bouchet) من هذا البحث هو التعرف على الوظائف التي عمل بها هؤلاء المديرون خلال حياتهم الوظيفية. ومع الأخذ بعين الاعتبار أن هؤلاء المديرين قد وصلوا الآن إلى قمة التحصيل من حيث مسؤولياتهم في الشركات التي يعملون فيها ومن حيث حياتهم الوظيفية لما لديهم من خبرات واسعة، فقد تبين لبوشيت أنه، من حيث المعدل، فقد عمل الواحد منهم بأقل من وظيفتين طوال حياته. فاذا كان الواحد منهم مسؤولاً عن الشؤون المالية أو الموظفين في الشركة، فانه لم يكن يعمل في العادة بأي

وظيفة أو اختصاص آخر. وعندما يصرف الناس كل حياتهم الوظيفية في حقل اختصاص محدد، فانهم يميلون لتطوير أهداف فرعية تكرس لذلك الاختصاص بدلاً من التركيز على المؤسسة بشكل عام، حيث لا تتوفر لديهم عندها المعرفة بالناس ولا بالمشكلات التي يواجهونها لتمكينهم من تقديم المساعدة بفعالية للاختصاصات الأخرى في المنظمة.

أما بالنسبة لعملية الدوران الوظيفي طوال الحياة الوظيفية فتنطبق على جميع العاملين في العديد من المؤسسات اليابانية. فالمهندس الكهربائي في اليابان قد يتحول من العمل في تصميم الدوائر الكهربائية إلى التصنيع ثم إلى التجميع. أما الموظف الفني فقد يعمل على تشغيل عدة آلات أو في أقسام مختلفة كل بضع سنوات. أما المديرون فيعملون في كافة مجالات العمل في المؤسسة. وقد أثبتت نتائج البحوث التي اجريت مؤخراً في معهد ماستشوستس للتكنولوجيا (MIT) وجامعة كلومبيا وغيرها بأن العاملين من كافة المستويات الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار يكونون أكثر حيوية وإنتاجاً ورضاء عن وظائفهم من الذين يشغلون وظيفة واحدة، رغم أن التغييرات في هذه الوظائف لم تكن تنطوي على أية ترقيات بل كانت جميع هذه الوظائف من نفس المرتبة الوظيفية. وقد نما الأقتصاد الأمريكي خلال العقود الثلاثة الأخيرة من هذا القرن نمواً سريعاً لدرجة أن العديد من الشركات وجدت أن توسعها قد أوجد العديد من فرص الترقيات وبذلك فلم تأخذ بالحسبان احتمالات احداث التعديلات الوظيفية التي لا تنطوي على أية ترقيات. ولكن مع مواجهة احتمال النمو البطيء نسبياً في الاقتصاد خلال العقود المقبلة، فقد نجد في التجربة اليابانية العديد من البدائل النافعة.

وقد روى لي أحد المديرين العاملين في مؤسسة صناعية يابانية كبرى قصة لها مدلولها في هذا المجال، حيث قال «تتعاون مؤسستنا في تنفيذ مشروع مشترك مع إحدى المؤسسات الأمريكية، وقد أرسلت إلى الولايات المتحدة للعمل كضابط ارتباط هناك

لفترة عامين. وقد وجدت هذه التجربة مجزية للغاية والمديرين الأمريكيين على مستوى رفيع من المهارة. على أنه كان ثمة أمر واحد حيرني في الأمريكيين وهو حفلات الكوكتيل. فقد لاحظت أن كل واحد من المديرين الأمريكيين يصرح بأنه لا يحب هذه الحفلات حيث يقضي المرء الساعات الطوال في الشرب وتبادل أطراف الحديث مع أناس قد لا يعرف مداخل الحديث معهم. فلم أفهم لماذا يذهبون إلى هذه الحفلات اذا كانوا لا يحبونها. بعد ذلك فهمت السبب. فالأمريكيون لا يعرف الواحد منهم متى قد يحتاج للبحث عن وظيفة جديدة. فقد تستغني شركاتهم عن أعمالهم في أي وقت فيتم طردهم من العمل. ونتيجة لذلك، فان على الأمريكيين الاحتفاظ بعلاقات مع جهات عمل أخرى قد تساعدهم في الحصول على وظيفة جديدة عند الحاجة. أما في اليابان فنحن نعرف أننا لا نحتاج للبحث عن وظيفة جديدة، و بالتالي فلا نحتاج إلى حفلات الكوكتيل هذه.

ففي الولايات المتحدة يصنع الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد. أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة. وهذا ، في الواقع ، فارق أساسي في الطريقة التي تعالج بها البلدان مسألة التصنيع. ففي الولايات المتحدة تتخصص الشركات فيما تؤديه من وظائف بينما يتخصص الأفراد في حياتهم الوظيفية. ونتيجة لذلك، فان المتخصص في إنتاج الصمامات أو مدير الموظفين بامكانه الانتقال من الشركة (أ) إلى الشركة (ب) وخلال خمسة أيام يكون عمله بنفس القدر من الفعالية. أما في اليابان فمن الصعب انتقال الموظف من شركة لأخرى ليقدم نفس المستوى من الانتاجية. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وانما يتخصصون بالاضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها.

ومن آثار الدوران الوظيفي في المؤسسة التي توظف أفرادها بوظائف دائمة هو أن هذه المؤسسات تعمل على تطوير مهارات موظفيها وتنمي شعورهم بالالتزام تجاه

مؤسستهم. أما في الولايات المتحدة فيتردد ارباب العمل في الاستثمار بتدريب موظفيهم على المهارات الفنية الجديدة لأن الموظف الذي يتحلى بالمهارة يمكنه العثور على وظيفة جديدة لدى شركة أخرى بسهولة مما يعود على مؤسسته الأولى التي دربته بالخسارة. ففي قطاعات الأجهزة الالكترونية وصناعات الفضاء، يلاحظ أن بعض الشركات تحاول اجتذاب أكثر المهندسين والمشرفين مهارة من بين صفوف الشركات المنافسة ورغم أن الشركة الغازية تدفع سعراً أعلى لاجتذاب الشخص العالي المهارة، إلا أن التكلفة تبقى أقل من تدريب موظف من موظفيها ليصل إلى ذلك المستوى من المهارة، حيث أن التدريب أثناء الخدمة يعتبر من الأمور التي تستغرق وقتاً طويلاً وينطوي على تكاليف باهضة. وهكذا فان الشركات في الولايات المتحدة تصرف جهداً أقل على التدريب من غيرها.

أما الشركة اليابانية التي تلتزم بموظفيها على أساس دائم فانها تذهب إلى أبعد الحدود لتنمية مشاعر الولاء في صفوفهم بالتأكيد على معاملتهم بانصاف وإنسانية. وفي المقابل، فان الموظف غير القدير في الشركة الأمريكية يتم تسريحه عند أول فرصة أو بمجرد حصول أدنى انخفاض في دخل الشركة، فلا يعود هذا الموظف يمثل أكثر من عبء قصير الأمد لصاحب العمل. فالمسألة والحالة هذه مسألة حوافز فحسب. فالأفراد الذين تربطهم علاقات على المدى البعيد يكون التزامهم على التصرف بروح المسؤولية والانصاف فيما بينهم إلتزاماً قوياً.

وعندما كنت اقوم بزيارة لبعض الشركات اليابانية كنت أنهي تلك الزيارة باجراء مقابلة مع واحد أو أكثر من المديرين التنفيذيين وهم أرقى المديرين في الشركة. وكنت اسألهم باستمرار عن أكثر المديرين التنفيذيين هؤلاء تأثيراً؟ وكان الجواب باستمرار يدور وبطرق مختلفة حول نفس الموضوع، وهو انهم يقومون بادارة العمل بصفة جماعية وبالتساوي. وكنت استطرد قائلاً «انني افهم ذلك، ولكن هل يوجد فيكم أحد أكثر قدرة أو قوة من البقية؟» وفي كل مرة كان الجواب النهائي يدهشني وهو على الشكل

التـالي «حسـنـاً، في العادة، يكون أكثر المديرين اقدمية واحتراماً هو الذي يتولى إدارة شؤون المـوظفين». ومـثـل هـذه الحـال تختـلـف تمـامـاً عـمـا هـي عليه الحال بالنسبة للمؤسسات الأمريكية. فادارة شؤون الموظفين نادراً ما تكون من المهمات القوية في أي منظمة أمريكية، بل نجدها في معظم الأحيان من بين الأعمال الأقل أهمية في المنظمة. على أن الـفـارق لا يتعلق فقط بالالتزام بأهمية «إدارة الأفراد» في اليابان. انما الأمر في الواقع اعمق من ذلك بكثير.

فـاليـابـانيون يدركون أنه حتى المدير الطيب النوايا لا يمكنه ان يفعل أكثر من مجرد الاستجابة للأهداف التي تبدو بالنسبة له صحيحة ومناسبة. وبالتالي، فان المديرين في المؤسسات الكبرى يطورون لأنفسهم «أهدافاً محلية»، تهدف إلى تحسين أداء عملياتهم المحـلـيـة لـكـن ذلـك في الـوقـت نـفسه قد يقودهم بعيداً نحو اتجاهات قد لا تكون هي الأفـضـل فـيـمـا يتعلق بمصلحة المؤسسة بشكل عام. وفي حال اختيار الأفراد لعمليات الـنقل الوظيفي أو الترقيات، فان مشكلة الأهداف المحلية تتبلور بوضوح. وفي الظروف الـعـاديـة، فـان الـقـرار حول امكانية نقل أحد الشباب من المهندسين أو الاداريين إلى مـنـصـب جـديد تتأثر إلى حد بعيد بعملية التشاور فيما بين المرشح لهذا المنصب ورئيسه المبـاشر. وفي مـثـل هـذه الحـالـة، يـكـون عمل هذا المرشح متميزاً وبالتالي فقد نظر في امـكانية اعطائه فرصة جديدة لاثبات قدراته. وقد تكون هذه الفرصة الجديدة عبارة عن مـنصب مشابه تماماً لوظيفته في نفس الادارة أو القسم الذي يعمل فيه. فعلى كل حال، فان مهارات هذا الشخص مطلوبة لاحراز النجاح في الادارة التي يعمل فيها. فالحصول على العلاوة والترقية هما عبارة عن تقدير واعتراف بما يحققه الموظف من أداء. ومثل هذا الـتـبـريـر «المـحلي» الـذي لا مـفر منه سيؤدي بالنتيجة إلى تخصص ضيق في المواهب، وهـذه الـنـتـائـج تنجم عن عملية يؤديها مجموعة من الأفراد العاقلين من أصحاب النوايا الـطيبة الذي يصنعون ما يبدو لهم أنه صحيح. واليابانيون، الذين يقدرون أثر الأهداف المحـلـيـة، قـد حذفوا قرار اسناد الوظيفة من مسؤوليات مديريهم المحليين ووضعوا جميع

مثل هذه القرارات ضمن صلاحيات إدارة شؤون الموظفين. ولتأكيد العمل لتحقيق أهداف المؤسسة الشاملة في مواجهة الاعتراضات التي ترد من الجهات المحلية، فقد أصبحت إدارة الموظفين أكثر القوى تأثيراً في المنظمة، حيث تتمتع بالقدرة على إلغاء قرار صادر حتى عن مدير الادارة الذي يرغب في الاحتفاظ بأفضل المواهب في مكانها الصحيح. وفي هذه الحالة، يبدو أن «حرية الاختيار» تختصر، حيث لا يسع المرشح أو رئيسه ان تكون له المبادرة في الاختيار الأول. على أنه في بعض الأحيان تمارس الحرية المطلقة من قبل الذين يقومون بالاختيار ممن لا تتوفر لديهم المعلومات الكاملة عما تتضمنه اختياراتهم هذه من خبايا على المدى البعيد. و يأتي الحل البنيوي (للهيكل التنظيمي في المؤسسة) ليتحمل مثل هذه المشاغل والاهتمامات الأكثر شمولاً. ومن الواضح أن مثل هذا النظام ينبغي أن يشتمل على وسائل الوقاية القو ية ضد المخاطر التي قد تتمخض عنها هذه القوة المركزية، وإلا، فان المنظمة ستئول إلى الفساد والإضمحلال وتساء معاملة الموظفين فيها.

والواقع أن الطريقتين الأمريكية واليابانية في تطو ير الحياة الوظيفية للعاملين قد حالفهما النجاح على حد سواء. ولكل منهما جوانب القوة التي تميزها وكذلك جوانب الضعف الخاصة بها. فأكبر جوانب القوة التي تميز الطريقة الأمريكية تكمن في قدرتها على تنظيم الاخصائيين من العاملين في اطار قوة عمل متناسقة. فيعود بامكان كل واحد من العاملين أداء جانب متخصص في أي موقف عمل و بالتالي يمكنه التحرك من مدينة لأخرى، ومن شركة لأخرى بسهولة و يسر. ومثل هذه الطريقة، تعتبر إحدى المعجزات الكبرى للمنظمة الغربية، وهي التي جعلت بالأمكان انتشار الانتاج الصناعي في الغرب. فالذي يجعل الانتاج الصناعي ناجحاً هو امكانية اجتلاب الخبراء الفنيين للعمل معاً بطريقة جيدة التنسيق. ففي مجتمعنا السريع الحركة والانتقال، فان الانتاج لن يكتب له التقدم السريع لو قامت كل شركة بتوظيف مجموعة متميزة من المهارات ونوعاً مختلفاً من العاملين. فكل شركة ستصرف قدراً كبيراً من الوقت على

تعليم طرقها في العمل لدرجة يئول معها الانتاج إلى هوان. أما توفر التخصص والأساليب المهنية في الأداء، بعد ذلك فهو لا يهم اذا تحول العاملون إلى بدو رحل ما داموا يخلصون طوال حياتهم لمهنهم التي تخصصوا فيها بمعزل عن أرباب العمل الذين قد يغيرونهم. ولربما يثبت هذا النظام أنه اقوى من النظام الياباني على المدى البعيد، إذ ان هنالك سببا واحداً على الأقل للشك في صحة هذا القول.

فنقطة الضعف في هذه الطريقة الأمريكية هي أنه يستحيل تقارب العمال فيما بينهم بشكل متكامل. فبامكانهم تكريس الجهود معاً والتنسيق فيما بينهم مادام لا يوجد أي طلب أو دعوة لتفهم أي شيء خارج عن نطاق اختصاصهم. فاذا كان بالامكان وضع الاختصاصات الصحيحة جميعاً، فانه يعود بالامكان اتقان العمل. أما اذا كانت عملية الانتاج تستدعي أن يقوم كل اخصائي بتعديل أهدافه ومواهبه أو تطوير مجموعة فريدة من المهارات، فان طريقتنا المسبقة الصنع في التنظيم سوف لن يحالفها النجاح. ولكن عندما تستدعي العوامل الضمنية الداخلة في عملية الانتاج توفر قدر من تنسيق وتكامل الجهد على مستوى من التقارب بما يرضي الاحتياجات المحددة للعملاء، فان على الموظفين والحالة هذه أن يتخلوا عن أهدافهم المحلية و وجهات نظرهم المهنية الضيقة ليبدأوا بتعلم مهارات جديدة أو تبني أهداف جديدة ومثل ذلك النوع من التنظيم نجح تطبيقه في مناسبات عديدة عندما كانت المهمة بالغة الأهمية لدرجة أن أفراد العاملين كانوا يتخلون عن أهدافهم الفردية في سبيل سد الحاجة إلى تحقيق التكامل والتنسيق الوثيق فيما بينهم. وأبرز مثال على ذلك مشروع أبوللو لانزال أول إنسان على سطح القمر، وغيره من المشروعات الكبيرة مثل بناء أول طائرة أو الاجيال الأولى للحسابات الألكترونية التي تمخضت عن مثل هذه المنظمات الوثيقة التنسيق بين أفراد العاملين فيها.

وكثيراً ما يقال في هذا المجال أن مشروع الفضاء ناسا (NASA)، وشركة أي. بي. أم (IBM) وشركة بوينغ (Boeing) تمكنت من بناء منظمات كان يصوغ

أفراد العاملين فيها بانفسهم حياتهم الوظيفية بما يتناسب واحتياجات الشركة أيضاً.
فربما أن الحماس والتحدي اللذين تنطوي عليهما المهمات التي تؤديها هذه الشركات قد حفزا العاملين من أصحاب المواهب لوضع مصالحهم الفردية المتخصصة جانباً كمهنيين. فالنقطة التي ينبغي التأكيد عليها في هذا الصدد هو أن مثل هذه الأشكال التنظيمية بامكانها ان تلاقي النجاح في الولايات المتحدة وبالتالي فان انماط التنظيم الجديدة وغير التقليدية قد تكون ضرورية وبخاصة لأداء المهمات البالغة التعقيد. فحقل التصنيع المتقدم قد يدفع المؤسسة بقوة نحو مزيد من التنسيق والتكامل الوثيق بين العاملين خاصة لتنفيذ المهام والتحديات الأكثر صعوبة وغموضاً، مما يجعل اقامة منظمات فريدة من نوعها مثل ناسا وأي بي أم أمراً لا مفر منه. ولكن ليست جميع مهمات العمل تنطوي على نفس القدر من الحماس مثل انزال الانسان على سطح القمر، كما لا يمكننا أن نتوقع أن يتخلى الجميع عن الشعور بالأمن الذي يرافق القدرة على التحرك الوظيفي في حقل التخصص، لمجرد كون المهمة التي يؤديها العاملون بالغة الأهمية. وبدلاً من ذلك، فان على الصناعة الأمريكية ان تكتشف كيف تقدم للعاملين فيها الحوافز المناسبة لتطوير المهارات المتميزة من غير معاقبتهم بالحد من قدراتهم على التحرك الوظيفي والانتقال من عمل لآخر. ويحتمل اننا لا نريد تبني طريق الحياة الوظيفية على النهج الياباني بالكامل. على أن بعض التحرك الجوهري باتجاه التمركز حول العمل في المؤسسة بدلاً من التمركز حول الاختصاص في صوغ حياة المرء الوظيفية قد يعود بالكثير من الفوائد على كل من الموظف وصاحب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية.

فالتوظيف الدائم (مدى الحياة)، وتقويم الأداء، ومسارات الحياة الوظيفية تتعلق جميعها بجزء فقط من ظروف العمل التي تشجع الموظفين اليابانيين على تحقيق قدر هائل من الانتاجية. والشيء الذي يقل عن هذه العوامل أهمية هو الوظائف الادارية لكل منظمة ــ ابتداء من عمليات اتخاذ القرارات وانتهاء إلى المواقف والقيم ــ التي تشكل

الخلفية التي تقوم عليها العمليات التي تتسم بالكفاية. وفي الباب التالي سنتعرض لمقومات العمل التي تقوم عليها المؤسسة اليابانية في تنفيذ مهامها.

الفصل الثاني
مقومات العمل في المؤسسة اليابانية

إن وسائل الرقابة الادارية في أية شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة. وبالطبع فان هذا استنتاج خاطىء. والواقع ان هذه العمليات الادارية عمليات متكاملة بالغة الانتظام وتحتاج إلى قدرات خاصة، إلا أنها تتسم بالمرونة في نفس الوقت. فهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الادارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

واثناء زيارة لمقر أحد البنوك اليابانية العاملة في الولايات المتحدة توصل الكاتب إلى بعض المدلولات الملفتة للنظر. وكما هو متوقع، فقد كان كبار المديرين في هذا المصرف من اليابانيين، أما مديرو الادارة المتوسطة وغيرهم من الموظفين فقد كانوا من الأمريكيين المحليين (وان كان العديد منهم من أصل ياباني). وكان لهذا المصرف اثنان من نواب الرئيس من الأمريكيين الذين تم استقطابهم من مؤسسات مصرفية أخرى. وبدارسة هذا الوضع وصلت إلى بعض الدلالات الهامة بخصوص نظام الرقابة الادارية في الشركة اليابانية. ففي هذا الاطار المزدوج أخذت الفوارق الأساسية فيما بين الطرق اليابانية والأمريكية في التضارب لتكشف بذلك النقاب عن تلك الخصائص الأكثر عمقاً والتي لا تظهر للعيان بسهولة فيما بين الشركات اليابانية العاملة في اليابان.

وفي احدى المقابلات مع نائبي الرئيس الأمريكيَّين، سألتهم عن شعورهم تجاه العمل لدى هذا المصرف الياباني. فكانت اجابتهما كالتالي «إنهم يعاملوننا معاملة طيبة ويشركوننا في اتخاذ القرارات، ويدفعون لنا رواتب مجزية ونحن راضون عن عملنا إلى ابعد الحدود». فواصلت الحديث معهما قائلاً، «لابد أنكما من المحظوظين،

ولـكـن اذا كـان هـنـالك شيء ترغبان في تغييره في هذا المصرف الياباني، فما هو ذلك الشيء ؟» وكـانـت اجـابـتهما سريعة و واضحة كما لو كانت تدور بخلدهما من قبل، وكـانـت على الـنـحو التالي : «إن هؤلاء اليابانيين لا يفهمون للأهداف معنى وهذا ما يفقدنا صوابنا في التعامل معهم !».

و بـعـد ذلك قابلت رئيس ذلك المصرف، وهو من اليابانيين، حيث أرسل في مهمة مؤقته من طوكيو لادارة عمليات المصرف في الولايات المتحدة، وعندما سألته عن نائبيه من الأمريكيين اجاب قائلاً، «انهما يعملان بكل جد واخلاص و بروح مهنية. فنحن نعتقد أنهما رائعان» وعندما سئل عما اذا كان يرغب في تغيير طرق عملهم بأية طريقة، أجـاب رئـيـس المـصرف قـائـلاً، «يبدو أن هؤلاء الأمريكيين ليسوا قادرين على تفهم الأهداف».

وهـكـذا، فـمـع قـيـام كـل طـرف بـاتـهـام الـطـرف الآخـر بعدم قدرته على تفهم الأهـداف، كـانـت الحاجـة واضحـة لاجراء المزيـد مـن المـقـابـلات وإلى مزيد من الايضـاحـات. ومـن خـلال جـولـة ثانية من المقابلات تمكن الكاتب من الغوص أكثر فـأكـثر في اعماق الموضوع. فذكر نائبا الرئيس من الأمريكيين بانهما على خلاف دائم مـع الـرئـيـس دون ان يـتمكنا من حمله على تحديد هدف أداء لهما يعملان على تحقيقه. فـذكـرا أن بـحـوزتهما كل التقارير والأرقام الضرورية، ولكنه لا يمكنهما التوصل بعد إلى أهداف واضحة يحددها هذا الرئيس. فتجده لن يخبرهما بالزيادة المطلوبة على حجم الـقـروض أو بـنـسـبة التخفيض في تكاليف التشغيل في الشهر المقبل أو الربع أو نصف عـام أو الـعـام القادم. و يتساءل هذان عن الكيفية التي يمكنهما بها معرفة ما اذا كان أداؤهما جيداً اذا لم تحدد لهما أهدافاً دقيقة لتحقيقها». فبالنسبة لكل شركة أو مؤسسة حـكـومـيـة أمـريكية، يلاحظ أن جزءاً كبيراً من الوقت يصرف في وضع أهداف محددة قـابـلـة لـلـقـيـاس عـنـد أدائها. فجميع كليات إدارة الأعمال الأمريكية تدرس طلابها كـيـفـيـة جمع الأهـداف الـكلية غير الواضحة لأية مؤسسة وتمحيصها ودراستها وتحليلها

للخروج منها بمعايير أداء واضحة وقابلة للقياس. فالادارة بالأهداف، وتخطيط البرامج وتقويمها وتحليل الكلفة والعائد هي من بين الأدوات الأساسية للرقابة والتحكم في الادارة الأمريكية الحديثة.

وعندما عاد المؤلف لمقابلة رئيس هذا المصرف الياباني من جديد، حاول ايضاح الموقف قائلاً: «لو اتمكن فقط من جعل هؤلاء الأمريكيين يفهمون فلسفتنا في أعمال المصارف لفهم ما يعنيه العمل بالنسبة إلينا ــ كيف نشعر بوجوب التعامل مع عملائنا وموظفينا، وما ينبغي أن تكون عليه علاقتنا بالمجتمعات المحلية من حولنا وكيف ينبغي ان نقدم لهم خدماتنا، وكيف ينبغي لنا التعامل مع منافسينا وما ينبغي ان يكون عليه دورنا في العالم أجمع ــ لو استطاع هؤلاء تفهم هذه الأمور، لتبينوا بأنفسهم ما ينبغي أن يكون عليه الهدف الصحيح لمعالجة أي موقف من المواقف مهما كان غريباً أو مستجداً وما كان علي أن أخبرهم أنه لا ينبغي علي أن أحدد لهم هدفهم الذي يجب عليهم السعي لتحقيقه».

فهذا المثال يوضح أن الوسيلة الأساسية للرقابة في أية شركة يابانية تتمثل في فلسفة الادارة التي تعمل بموجبها هذه الشركة. وهذه الفلسفة التي تقوم على نظرية ضمنية لما ينبغي ان تكون عليه المؤسسة، تبين الأهداف المتوخاة والاجراءات المطلوب اتخاذها للوصول الى هذه الأهداف. وهذه الأهداف تمثل في الواقع القيم التي يتحلى بها أصحاب الشركة ومؤسسوها والموظفون العاملون فيها والعملاء والجهات الحكومية التي تنظم تأسيسها. فالتحرك باتجاه هذه الأهداف ينطوي على تحديد مجموعة من المعتقدات عن أنواع الحلول التي قد تكون ناجحة في الصناعة أو في المؤسسة، ومثل هذه المعتقدات تهم، على سبيل المثال، الجهات المكلفة باتخاذ القرارات حول أنواع المنتجات الجديدة التي ينبغي للشركة النظر أو صرف النظر عن تصنيعها.

فأولئك الذين يستوعبون جوهر هذه الفلسفة التي تسند إليها هذه القيم والمعتقدات (أو الغايات والوسائل)، بامكانهم استخلاص عدد لا حصر له من القواعد المحددة أو

الأهداف التي تتناسب مع الظروف المتغيرة. يضاف إلى ذلك أن فهم هذه القواعد أو الأهداف المحددة سيكون موحداً بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة. فاذا كان هنالك شخصان قادران معاً على تفهم النظرية الضمنية أو فلسلفة العمل للمؤسسة، يعود بامكانهما الخروج بنفس القاعدة المحددة للتعامل مع موقف محدد. وهكذا فان هذه النظرية توفر امكانية المراقبة للطرق التي يستجيب بها العاملون للمشكلات وكذلك امكانية التنسيق بينهم لحل هذه المشكلات بحيث تكون هذه الحلول متشابكة ومنسجمة فيما بينها. فهذه النظرية، التي تفهم ضمناً لا علناً، لا يمكن التعبير عنها بالكامل بعدد من العبارات أو الجمل، بل يتم إيصالها والعمل بها من خلال ثقافة مشتركة يتحلى بها كبار المديرين، وإلى حد ما، جميع العاملين في المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز، والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة فيكون ايمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً. ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطيب الأثر. فعلى سبيل المثال، اذا قامت الادارة باحاطة الموظفين علماً بأن الشركة ملتزمة بتحقيق التعاون القائم على التنسيق البعيد عن الأنانية، فان هذا قد يبدو أمراً حسناً ولكنه في الوقت نفسه قد يولد مشاعر الشك حول مدى التزام الآخرين بهذا التعاون، و يوجد نوعاً من الغموض حول الكيفية التي يمكن معها تطبيق هذا المبدأ في مواقف محددة. أما عندما يتم التعبير عن قيمة التعاون من خلال طقوس الرينجي (Ringi) اليابانية، وهي احدى الطرق الجماعية التي تدور من خلالها الوثيقة الواحدة من مدير لآخر لاقرارها بصفة رسمية من كل واحد منهم، عندها يشعر هذا الموظف المستجد بأنه يمارس عملياً فلسفة التعاون بطريقة مجسدة وملموسة. وهكذا تأخذ الجوانب الفردية في التلاشي لتفسح المجال أمام مشاعر الاجماع في اتخاذ القرارات. ومثل هذه الوقائع

الملموسة تظهر مدى الالتزام الحقيقي لما قد يبدو، خلافا لذلك، قيمة من القيم المجردة مصيرها الاهمال والنسيان.

وتشير البحوث التي اجراها مؤخراً الأستاذ آلان و يلكينز (Wilkins) من جامعة بريجهام يونغ إلى أن بعض المؤسسات الأمريكية تتوفر لديها حصيلة كبيرة من القصص التي تروى مراراً عبر الأجيال. وقد لوحظ من خلال هذا البحث أن القيمة التي تستشف ضمناً من خلال قصة محددة تروى تكون ابلغ أثراً وأكثر قابلية للتصديق والثبات في الذاكرة من المعلومات المجردة. وهذه القصص التي تشكل في مجموعها «ذاكرة أو ذكريات المؤسسة»، قد تكون قائمة على أحداث ووقائع حقيقية أو شبه حقيقية، على أنها بالرغم من ذلك تشكل جزءاً هاماً من ثقافة هذه المنظمة.

وتتطور ثقافة المنظمة عندما يتكون لدى موظفيها حشد كبير وشامل من التجارب المشتركة التي يتلمسها الجميع و يتعامل من خلالها بقدر كبير من اللباقة والحذق. ففي الشركة اليابانية، يلاحظ أنه نظراً لكون المديرين قد مروا بالعديد من الأعمال المتشابهة عبر السنوات العديدة من العمل المشترك، أصبحت لديهم حصيلة واسعة من الذكريات والتجارب المشتركة التي يروون حولها القصص و يتذكرون من خلالها بعض الأحداث ذات المدلولات الرمزية التي تذكر كل واحد منهم بالتزامهم المشترك تجاه بعض القيم والمعتقدات. يضاف إلى ذلك أن هذه التجارب المشتركة تمكنهم من الاتصال السريع والمقتضب فيما بينهم. ونظراً لأن المنطلقات والمواقف النظرية التي تستند إليها تصرفات كل مدير تكون متماثلة، فان الواحد منهم يستطيع أن يفترض موافقة الآخرين على تصرفاته دون ان يصرف الوقت اللازم للتفاوض والاتفاق. وهكذا فان هذه الثقافة المشتركة توجد خلفية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حد بعيد من عملية إتخاذ القرارات والتخطيط للمسائل المحددة.

إتخاذ القرارات :

ربما أن أفضل الخصائص المعروفة عن المؤسسات اليابانية هي طريقتها المشاركة في

إتخاذ القرارات. ففي المؤسسة الأمريكية العادية يعرف كل من مدير الادارة ومدير المصلحة والمدير العام المجالات التي يجوز له اتخاذ القرار في اطارها، وان كل واحد منهم ينبغي له تحمل المسؤولية عما يتخذه من قرارات. على أن بعض المؤسسات قد أخذت مؤخراً بانتهاج بعض اشكال المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتوصل كل فرد في الادارة إلى الاجماع بشأن القرار الذي ينبغي تبنيه. فاتخاذ القرارات بالاجماع كان من المواضيع التي حظيت بقدر كبير من البحث في أوروبا وفي الولايات المتحدة خلال السنوات العشرين الماضية، وتثبت الوقائع بأن طريقة الاجماع هذه تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر ابداعاً وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ مما هي الحال بالنسبة للقرارات الانفرادية.

وفي هذه المرحلة أصبح الأسلوب الغربي في اتخاذ القرارات عملية نمطية إلى حد كبير. وفي الظروف العادية تلتقي مجموعة صغيرة لا يزيد عددها عن ثمانية أو عشرة من الأفراد حول منضدة لمناقشة المشكلة واقتراح الحلول البديلة. وأثناء هذه العملية، تكون المجموعة مشتملة على واحد أو أكثر من الأفراد القياديين الماهرين في إدارة وتنظيم العلاقات فيما بين أفراد المجموعة لمعالجة الخلافات في وجهات النظر بطريقة بناءة. وبالامكان القول أن المجموعة قد توصلت إلى الاجماع عندما يتفق أعضاءها في النهاية على بديل واحد بحيث يمكن لكل عضو من المجموعة ان يقول بأمانة للعضو الآخر أموراً ثلاثة:

١ ــ أعتقد أنك تفهم وجهة نظري.

٢ ــ أعتقد أنني أفهم وجهة نظرك.

٣ ــ سواء كنت أفضل هذا القرار أم لا، فسأقوم بتدعيمه، لأنه تم التوصل إليه بطريقة صريحة وعادلة.

وبالامكان القول أن عدداً قليلاً من المديرين يتبعون هذا النهج بطريقة فطرية في كل شركة من الشركات. وفي كل مكتب حكومي، أو اجتماع ديني، على أن الغالبية

العظمى من المديرين مازالوا لا يفعلون ذلك. فبعض الشركات قد اعتمدت رسمياً هذا النهج الجماعي في اتخاذ قراراتها على كافة المستويات لأنها أرقى في العديد من الحالات من مجرد القرارات الفردية. على أن الذي يحصل في أية منظمة يابانية هو ابعد مدى وأكثر حذقاً بكثير من هذا النهج المشارك الذي وصل إليه الغرب.

فعندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة يابانية، فان كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم اشراكهم في اتخاذه. وسواء أكان القرار يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو احداث تعديل في عملية الانتاج أو الاعداد لحدث هام آخر، فان هذا يعني في الغالب أن ما بين ستين إلى ثمانين من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار. وتسند لفريق من ثلاثة أشخاص مهمة التحدث مع هؤلاء الأشخاص المعنيين، وفي كل مرة يحصل تعديل هام، يتم الاتصال بجميع الأفراد المعنيين مرة ثانية. و يقوم الفريق بتكرار هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي. والواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل. فالتفهم والمساندة قد يكونان أكثر أهمية من المحتوى الفعلي للقرار ذاته، حيث أن البدائل الخمسة أو الستة المتنافسة قد تكون بنفس المستوى من حيث العناصر الايجابية والسلبية على حد سواء. فالأمر الهام لا يتعلق بالقرار نفسه ولكن بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع. فأفضل القرارات قد تنفذ من غير اتقان أو اهتمام وفي نفس الوقت قد تنفذ أسوأ القرارات بأفضل السبل و بدقة تامة تكسب هذه القرارات صفة النجاح.

وقد قام أحد العاملين في أحد المصارف الكبرى بوصف الطريقة اليابانية في اتخاذ القرارات على الوجه التالي: «عندما يتوجب إتخاذ قرار رئيسي، يصدر اقتراح خطي يوضح أفضل بديل ليؤخذ في الحسبان. والذي يتولى مهمة كتابة هذا الاقتراح يكون في العادة أصغر واحدث عضو في الادارة المعنية. و بالطبع، فان الرئيس أو نائب الرئيس يكون على علم بالبدائل المقبولة، وهذا الشاب يبذل، والحالة هذه، قصارى جهده

ليكون البديل المقترح من بين هذه البدائل. فيأخذ في التحدث مع كل الأشخاص المعنيين للتعرف على وجهات نظرهم مع التركيز على أولئك الذين يعرفون الرئيس معرفة وثيقة. و بهذه الطريقة يسعى هذا الموظف لايجاد قاعدة مشتركة يعتمد عليها في صياغة هذا المقترح. ومن حسن الحظ، فان هذا الموظف الشاب المستجد لا يتمكن ان يستخلص من خلال الآخرين ما يريده المدير، و بالتالي فلابد أن يلجأ لادراج أفكاره ومرءياته الخاصة في هذا المقترح. وهذه هي الطريقة التي يُدرج بها عنصر التغيير في عملية اتخاذ القرارات في الشركة اليابانية. فالشركة اليابانية تعتمد في هذا السبيل على تطويع موظفيها من الناحية الاجتماعية عن طريق غرس مجموعة موحدة من القيم والمعتقدات بحيث أن جميع الموظفين ذوي الخبرات الواسعة من المحتمل أنهم سيخرجون بافكار متشابهة. على أن وجود قدر كبير من التشابه من شأنه أن يؤدي إلى فقدان الحيوية والتنويع، ولهذا السبب تسند هذه المهمة إلى أصغر الموظفين سناً واحدثهم في الوظيفة».

وفي الغالب، يلاحظ أن هذا الشاب سيقع، أثناء قيامه بهذه المهمة، بعدد من الأخطاء. فنجده يقترح أموراً غير قابلة للتنفيذ من الناحية الفنية وغير مقبولة من الناحية السياسية، كما أنه قد يغفل بعض الاعتبارات الأساسية. ولا يقوم المديرون ذوو الخبرات بالمبالغة في توجيه الشاب المكلف بهذه المهمة كأن يجلسونه و يعلمونه بما ينبغي أن يكون عليه هذا المقترح. ورغم أن الوقوع في الأخطاء يستغرق الكثير من وقت وجهد هذا الموظف، بما ينطوي عليه ذلك من تكاليف، ولكن العديد من أفكار هذا الموظف المستجد يتبين أنها من الأفكار الجيدة. فعندما يسمح لأحد الشباب بارتكاب خطأ بنفسه، فان الاعتقاد السائد في اليابان أن هذا الخطأ يفيده أكثر من مائة محاضرة مما يتلقاه عند تعليمه الادارة أو القيام بالعمل.

وفي نهاية المطاف، فان المقترح الرسمي يدون ومن ثم يعمم على العاملين في المنظمة من القاعدة إلى القمة. وفي كل مرحلة، يقوم المدير المختص المعني بالموضوع

بتأكيد موافقته بختم هذا المقترح. وفي النهاية، يكون هذا المقترح قد أفعم بالأختام من كافة الأشخاص الستين أو الثمانين المعنيين بهذا القرار.

والمديرون الأمريكيون مغرمون بتقريع اليابانيين بملاحظاتهم الساخرة حيث يذكرون مثلاً: أنه «اذا كان المرء يعتزم الذهاب إلى اليابان لابرام صفقة من الصفقات التي تستغرق يومين في الظروف العادية، فانه سيكون محظوظاً اذا تمكن من الحصول على عبارة «ربما» بعد مضى أسبوعين من التفاوض. فاليابانيون يستغرقون دهراً باكمله للخروج بقرار». وقد يبدو هذا صحيحاً من وجهة النظر الأمريكية، ولكن رجال الأعمال اليابانيين الذين لديهم الخبرة في التعامل مع الولايات المتحدة يلاحظون بأن الأمريكيين سريعون في توقيع العقود أو اتخاذ القرارات، ولكن عندما يحاولون تنفيذها فان ذلك يستغرقهم دهراً بأكمله.

والأمر الذي ينبغي تذكره هنا أن عملية اتخاذ القرارات التي قد تبدو متعبة في البداية انما تحصل في الواقع في اطار الاتفاق الضمني حول الفلسفة والقيم والمعتقدات التي تقوم الشركة على أساسها، والتي تشكل في الواقع القاعدة المشتركة لكافة الفرضيات التي يتخذ من واقعها القرار والتي تجعل بالامكان اشراك عدد كبير جداً من الأفراد في اتخاذ أي قرار. فاذا حصل، كما هو الحال في بعض المنظمات الغربية، أن كان لكل شخص من هؤلاء الأشخاص الستين أو الثمانين وجهة نظر مختلفة اختلافاً جوهرياً من حيث الأهداف أو الاجراءات، فان هذه العملية التي تتصف بالمشاركة لابد أن يكون مصيرها الفشل. ونظراً لأن اليابانيين يقصرون نقاشهم على مدى مناسبة بديل محدد للوصول إلى القيم المتفق عليها من قبل، فان عملية اتخاذ القرار الجماعي المشارك تبقى عملية تتصف بالكفاية. و بالمقارنة، فان عملية الإجماع في اتخاذ القرار حسب الأسلوب الغربي، تحتاج في الغالب إلى تفاهم حول القيم والمعتقدات أولاً، ولهذا السبب يلاحظ أن مجموعات اتخاذ القرارات تكون محدودة في عدد الأفراد المشتركين فيها عن قصد.

وثـمـة سـمة أساسية أخرى لعملية اتخاذ القرارات في اليابان وهي الغموض المتعمد لتمويه الجهة المسؤولة عن اتخاذ هذه القرارات. ففي الولايات المتحدة توضع الأوصاف الوظيفية وتتم بشأنها المفاوضات فيما بين الادارة والموظفين المعنيين بغرض وضع حدود واضحة المعالم لصلاحية كل موظف في اتخاذ القرار، فتبين الحد الذي تنتهي عنده صلاحية موظف وتبدأ صلاحية موظف آخر. والأمريكيون يتوقعون أن يتصرف الآخرون على غرارهم. وهكذا يلاحظ المرء أن العديد من رجال الأعمال الأمريكيين يعودون بخيبة الأمل والاحباط من اليابان، يشكون من عدم قدرتهم على معرفة الشخص المسؤول، الأمر الذي أدى إلى عدم التقدم في المفاوضات. والواقع أن هذه الشكوى تنطوي على عدم القدرة على تفهم أن القرار في اليابان ليس مسؤولية فردية، وانما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً عن تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام. ففي الوقت الذي لا يعرف رجل الأعمال الأمريكي الجهات المسؤولة عن بعض المهام، فان اليابانيين بدورهم يعرفون حق المعرفة بأن كل واحد منهم مسؤول مسؤولية كاملة عن كافة المهام حيث يشترك الجميع بالتساوي في تحمل مسؤوليات تنفيذها معاً. ومن الواضح أن هذا الأسلوب قد يؤدي بعض الأحيان إلى تسيب الموضوعات في العديد من المتاهات نظراً لأن كل شخص قد يعتقد بأن شخصاً آخر يتولى تنفيذ هذه المهمة أو تلك. على أنه عندما يعمل الجميع كما يجب، فان هذا الأسلوب سيؤدي بطريقة طبيعية إلى المشاركة الجماعية في التنفيذ وفي حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس الطريقة المشاركة في اتخاذ القرار أساساً. على أن ثمة سبب هام آخر في الاسناد الجماعي لمسؤولية القرار.

فالعديد من الأمريكيين يعترضون على فكرة الوظيفية الدائمة لخشيتهم من عواقب الاحتفاظ بشخص قد لا يكون كفئاً في العمل. فهذا الشعور بحد ذاته يوجد بعض المآزق و يؤدي بالتالي لوقوع ما كان هؤلاء يخشون وقوعه، وهو عدم الكفاءة في العمل. ومن الواضح أن اليابانيين قد توصلوا بطريقة ما إلى حل هذه المشكلة وإلا لما كان

بامكانهم تحقيق هذا النجاح الاقتصادي الهائل. ومن طرق الحل الجزئية لهذا المسألة الاسناد الجماعي لمسؤولية اتخاذ القرار. ففي المؤسسة الأمريكية العادية تسند إلى زيد من الموظفين كامل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بشراء الأدوات والمواد المكتبية وإلى مريم كامل المسؤولية عن شراء وتأمين خدمات الصيانة وإلى فريد كامل المسؤولية عن شراء الأجهزة المكتبية. فاذا واجه فريد مشكلات خطيرة ذات طبيعة شخصية أو اذا الم به مرض أو واجهته مشكلة أخرى تعوق بشكل خطير من قدرته على العمل، فان مأزقاً لابد أن يحدث نتيجة لهذه الظروف. فالاحتمال أن يتوقف تأمين الأجهزة المكتبية إلى حين عودة فريد. وهذا، بالطبع، سيؤثر على الشركة باكملها.

واذا حصل هذا الوضع في احدى الشركات اليابانية مثلاً، نجد أن كلاً من ميتسو و يوشيتو ونوري يشكلون فريقاً يكون مسؤولاً بصفة مشتركة عن شراء المواد والأدوات المكتبية وتأمين خدمات الصيانة وشراء الأجهزة المكتبية أيضاً. و يشارك كل واحد منهم في اتخاذ كافة القرارات الهامة المتعلقة بشراء وتأمين جميع هذه المواد أو الخدمات. وفي حال عدم تمكن نوري من العمل، فمن الطبيعي بل ومن الكافي أن يقوم كل من ميتسو و يوشيتو بتحمل نصيبه من العمل أثناء فترة غيابه. وهذا يعنى أن على كل من ميتسو و يوشيتو بذل مزيد من الجهد ربما لفترة ستة أشهر أو حتى عام كامل، وربما يجدان من الضروري أيضاً الاستعانة بالسيد ماسو الذي سبق له أن عمل في إدارة المشتريات ولكنه انتقل الآن إلى قسم الكمبيوتر. فمثل هذا التدفق للعناصر البشرية العاملة في المؤسسة لا يتحقق إلا اذا كان كل من السيدين ميتسو و يوشيتو على ثقة بأن للمنظمة ذاكرتها التي تعرف بما يبذلانه من جهد إضافي، ذلك الجهد الذي لابد أن يجنيا ثماره فيما بعد. فالعدالة والانصاف في أوساط العمل اليابانية أمر لابد من تحقيقه على المدى البعيد. كذلك فان هذه الكفاءة في تصريف الأعمال تعود إلى ممارسة الدوران الوظيفي داخل المنظمة الواحدة، الأمر الذي يمكن من سد الاحتياجات الطارئة للعمل ضمن المنظمة من غير الحاجة إلى التوظيف والطرد بصفة طارئة للموظفين

لسد هذه الاحتياجات الطارئة. وكما هي الحال بالنسبة لكافة الخصائص المتميزة لنظام الادارة الياباني، فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي ترتكز جميعها على عنصري الثقة والمهارة أو الحذق اللذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع فئات العاملين بالمنظمة.

القيم المشتركة:

من المحتمل أن يكون أصعب الجوانب فهماً في الادارة اليابانية بالنسبة للغرب هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الجماعي بالمسؤولية. وللدلالة على ذلك، نورد هذه القصة التي وقعت عند زيارة المؤلف لمصنع جديد في اليابان تملكه وتديره احدى شركات الالكترونيات الأمريكية، المشهورة بالابداع والتجديد في الأوساط التجارية الأمريكية لما عرف عنها من اتباع الطرق الجديدة في التخطيط والتنظيم والأنظمة الادارية. ونتيجة لهذا الأسلوب المؤسسي في العمل، فقد صممت الشركة الأم على القيام بدراسة وافية للعاملين من اليابانيين ومن ثم تصميم مصنع يضم أفضل العناصر والخصال من الحضارتين الشرقية والغربية. وأثناء تلك الدراسة، تبين أن الشركات اليابانية لا تستخدم أسلوب الحوافز الفردية في العمل، من أمثال الأجر بالقطعة ولا حتى أسلوب تقويم الأداء الفردي لأغراض منح الزيادات في الرواتب. فخرج فريق الدراسة بحقيقة أن مكافأة التحصيل الفردي وتشجيع القدرة الفردية من الأمور الجيدة دائماً.

وفي منطقة التجميع النهائي لهذا المصنع الجديد يصطف العديد من الشابات اليابانيات لتلحيم الاسلاك في المنتجات الالكترونية على أساس نظام الأجر بالقطعة: بحيث تتلقى العاملة منهن مزيداً من الأجر مقابل إنتاج المزيد من القطع. وبعد مرور شهرين على افتتاح هذا المصنع، ذهبت المشرفات إلى مدير المصنع للتحدث معه باحترام حسب العادات اليابانية من الانحناء والمثول بين يديه بأدب تام حيث أشرن بعدها إلى

شعورهن بالاحراج مما يقدمن عليه، لكن وجدن لزاماً عليهن التحدث إلى هذا المدير نظراً لأن جميع الفتيات قد هددن بترك العمل يوم الجمعة المقبل، وهذا بالطبع لو حدث لأدى لوقوع كارثة محتمة لكل الأطراف المعنية. وقد تساءلن عن امكانية اتباع هذا المصنع لنفس نظام الأجور والتعويضات المعمول بها في بقية الشركات اليابانية. وهذا النظام ينص أنه عند توظيف فتاة جديدة، يكون أول مربوط راتبها تبعاً لسنها. فالفتاة التي تبلغ الثامنة عشرة من العمر، ينبغي ان تتقاضى راتباً أكثر مما تتقاضاه الفتاة البالغة من العمر ستة عشر عاماً. وفي كل عام، بحلول عيد ميلاد كل فتاة، تتلقى زيادتها السنوية في الراتب بطريقة تلقائية. والفكرة هنا أن اليابانيين يرفضون القول بأن بامكان أي موظف ان يكون أكثر إنتاجية من الآخرين، لأنه ما من فتاة في خط التجميع النهائي بامكانها أن تفعل بمفردها شيئاً إلا بعد أن تكون كل من سبقتها من الفتيات قد أدت دورها بطريقة صحيحة. فاذا انفرد شخص بحمل لقب الشخص الأكثر إنتاجاً فهذا يعتبر من قبيل الخطأ الفاحش لما ينطوي عليه من اهانة شخصية لبقية العاملين. وهكذا اضطرت الشركة لتعديل نظام أجورها ليتفق مع النموذج الياباني.

وثمة شركة أمريكية أخرى من الشركات العاملة في اليابان قامت بتطبيق نظام اقتراحات اشبه بما هو متبع في الولايات المتحدة، حيث كان يتم تشجيع أفراد العاملين على التقدم بمقترحاتهم لرفع مستوى الانتاج وذلك بايداعها في صناديق خاصة وضعت لذلك الغرض. وفي حال قبول فكرة أحد الأفراد كان يتلقى مكافأة تمثل نصيباً مما يتم توفيره من تكاليف الانتاج نتيجة لتطبيق هذه الفكرة. وبعد انقضاء ستة أشهر لم يقدم اقتراح واحد. وقد دهش المديرون الأمريكيون لذلك، خاصة وأنهم كانوا قد سمعوا العديد من القصص عن قدرة اليابانيين على التفكير المبدع وعن مدى الالتزام والاخلاص الذي يتحلى به العمال اليابانيون، وفي نفس الوقت لم يتقدم أحد منهم باقتراح واحد لتحسين مستوى الانتاج

واثـر ذلـك قام مديرو هذه الشركة بالا تصال ببعض العمال سائلين عن سبب عدم نـجـاح نـظـام الاقـتـراحـات المذكور. وكان الجواب بأنه لا يوجد أحد يستطيع الخروج بـاقـتـراح مـتـكـامـل لتحسين العمل بمفرده. فهؤلاء العمال يقومون بالعمل معاً وأن أية أفـكـار قـد يخرج بـهـا أي مـنـهـم تـكـون في الواقع قد تطورت لديه أثناء ملاحظة عمل الآخـريـن والـتـحـدث معهم. ففي حال انفراد أحدهم بأية فكرة من الأفكار فان هذا يـنـطـوي على الاحـراج لـلـبـقـيـة. و بـعـد ذلـك حـولـت الشركة سياستها للعمل بنظام الاقـتـراحـات الجـمـاعـي الذي يمكن العاملين من تقديم اقتراحاتهم بصفة جماعية. وقد كانت المكافآت تدفع للمجموعات التي كانت بدورها تدخر هذه المكافآت حتى نهاية الـعـام لاقـامـة حـفـل في أحـد المطاعم أو، اذا كان المبلغ كافياً، للخروج في رحلات عـائـلـيـة لـكافة عمال المصنع. وهنا انهالت الاقتراحات والأفكار الرامية لرفع مستوى الانتاج في هذا المصنع.

و بـالأمكان تفسير هذين المثالين بطريقتين مختلفتين تمام الاختلاف. فربما ان التزام الـيـابـانـيـين بـالـقـيم الجماعية المشتركة من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحـديـث ولـكـنـهـا في الوقت ذاته تؤدي إلى تحقيق النجاح الاقتصادي بالرغم من هذا الـشـعـور الجـمـاعـي. فالعمل والشعور الجماعي هذا يبدو منافياً للنوع المتميز والفريد من الابـداع الـذي كـان يمـثـلـه بـيـنـيـامين فرانكلين، وتوماس أديسون وجون د. روكفللر. فـالـعمل الجماعي لا يبدو أنه يوفر للفرد الحوافز على الامتياز الذي أدى إلى نجاح الكثير مـن المشروعات الأمريكية. وبمعزل عن الآثار الاقتصادية المترتبة على العمل الجماعي، فـان هـذا النوع من العمل يتضمن في خباياه طمس شخصية الفرد وفقدانه لحريته كفرد ولحقه في التمسك بقيم مختلفة عن قيم الآخرين.

والـتـفـسير الـثـاني لهذين المثالين هو أن العمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاية من الـنـاحـيـة الاقـتـصادية لأنه يحمل الناس على العمل المشترك وعلى تشجيع الواحد منهم لـغـيره في سبيل بذل أفضل الجهود والوصول لأفضل النتائج. فالحياة الصناعية تستدعي

وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين أفراد العاملين. ولكن المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن هذا الأداء الجماعي.

فبالنسبة للعقلية اليابانية فان العمل الجماعي ليس بهدف مؤسسي أو فردي يكافح المرء من أجله أو شعار ينبغي اتباعه، وانما الحقيقة ان طبيعة الأمور تقضي بأن أي شيء لا يتم نتيجة للجهد الفردي وحده. فكل الأمور الهامة في الحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك. و بالتالي، فان محاولة انفراد شخص محدد بميزة له دون غيره أو لومه عن نتائج عمل رديء تعتبر من الأمور التي ليس لها أساس من الصحة. وقد أشار في هذا الخصوص أحد أساتذة المحاسبة البارزين في جامعة كارنجي ــ ميلون ممن يدرسون الآن بجامعة طوكيو، بأن مركز النظم المحاسبية في القطاع الصناعي الياباني يعتبر في مرحلة بدائية اذا قورن بالنظم المعمول بها في الولايات المتحدة. فمراكز تحقيق الأرباح، وأسعار التحويل، ونظم المعلومات المطبقة في الحاسب الآلي لا تعرف إلا نادراً حتى في كبريات الشركات اليابانية، بينما تعتبر من الأمور المألوفة حتى في أصغر المنظمات الأمريكية. ورغم أنه ليس من العجيب أن يكون هنالك فارق في النظم المحاسبية، إلا أن الشيء الذي لا يسع المرء أن يجزم به هو اذا كانت النظم المحاسبية اليابانية بدائية حقاً. فالواقع أن الاعتقاد السائد هو أن النظام الياباني أكثر كفاية من النظام الأمريكي إلى حد كبير.

ومعظم الشركات الأمريكية يطبق فيها نظامان أساسيان للمحاسبة: النظام الأول يتولى تلخيص الوضع المالي الشامل لاحاطة أصحاب الاسهم والمؤسسات المصرفية وغيرهم علماً بالوضع المالي للمؤسسة، وهذا النظام لا يهمنا في هذا المقام. أما النظام الثاني والذي يطلق عليه اسم نظام المحاسبة الادارية أو نظام محاسبة التكاليف، فيرمي لتحقيق هدف مختلف تماماً، حيث يتولى عملية القياس التفصيلي لكافة دقائق العمليات والمعاملات فيما بين مختلف الادارات والأقسام والموظفين الرئيسيين في المنظمة، بغرض تبين تفاصيل العلاقات المشتركة بين أفراد العاملين. فعلى سبيل

المثال، عندما تشترك إدارتان في استخدام شاحنة واحدة لأغراض التسليم، فان نظام محاسبة التكاليف يحمل كل إدارة جزءاً من تكلفة صيانة هذه الشاحنة وراتب السائق، بحيث أنه في نهاية العام، يتم تقويم أداء كل إدارة بمفردها، ليتلقى رئيس الادارة الأفضل علاوة أكبر من البقية. وبالطبع، فان عملية معالجة هذه المعلومات تكلف كثيراً من المال وربما تقود أيضاً إلى وقوع الخلافات فيما بين الادارات ذات العلاقات حول عدالة هذه التكاليف التي تتحملها الواحدة دون الأخرى.

أما في الشركة اليابانية فان التقويم القصير الأمد للأداء الفردي ليس من الأمور المطلوبة، وهكذا يعود بامكان الشركة توفير قدر كبير من التكاليف التي كانت ستنفق على جمع ومعالجة كل تلك المعلومات. فالشركات اليابانية تتابع استخدام الادارات لهذه الشاحنة وتعرف أغراض استخدامها، ولكن المختصين تكون لديهم القدرة على تفسير بعض الأرقام البسيطة لأنفسهم وتعديل سلوكهم تبعاً لذلك. أما الذين يصرون على إجراء القياس الواضح والدقيق لغرض تحقيق المصالح الفردية فينبغي ان يتوفر لديهم نظام معلومات تفصيلي. على أن الحياة الصناعية تتسم أساساً بالتكامل والتشابك في العلاقات المشتركة. فلا يمكن لأي شخص بناء سيارة بمفرده، أو ان يقوم بعملية مصرفية كاملة منفرداً دون مساعدة من أحد. فمن هذه الناحية، يلاحظ أن نظرة اليابانيين ومفهومهم للقيم الجماعية تتفق بشكل طبيعي مع واقع القطاعات الصناعية، أما النظرة الفردية في الغرب فمن شأنها أن تتمخض عن تناقضات وخلافات مستديمة. والصورة التي ترد إلى الأذهان في هذا الموقف هو فيلم شابلن الصامت بعنوان «الزمن المعاصر» الذي يحارب فيه البطل الذي يبدو تافها حرباً يكون النجاح حليفه فيها ضد الآلات العديمة المشاعر في عصر الصناعة الحديث. فالحياة الصناعية الحديثة قد تكون خطيرة أو عدائية أو طبيعية، وكل ذلك يعتمد على التوفيق بين الثقافة ومعطيات التقنية في المجتمع الواحد.

النظرة الشمولية للإهتمام بأفراد العاملين :

لقد وصف العالم الانساني (الانثرو بولوجي) توماس روهلن وصفاً تفصيلياً عملية التدريب للمستجدين من الشباب في أحد المصارف اليابانية، بقوله : (وكان التدريب يختتم بحفل رسمي يقام في قاعة الاجتماعات العامة للشركة. و يقف رئيس الشركة أمام المنصة وعلى جانبه مدير التدريب. أما المتدر بون من الشباب فيجلسون في الصفوف الأمامية يصحبهم الأهل والأقارب الذين يجلسون في المقاعد الخلفية. و يفتتح الرئيس الحفل بكلمة ترحيب بالأعضاء الجدد الذين ينضمون على أسرة المصرف، ويحثهم ان يكونوا بمستوى ما يعقد عليهم من آمال وما يتطلع إليه مدر بوهم وقادتهم من القدرة على مواجهة التحديات. و يوجه الرئيس أيضاً حديثه إلى الأهل والأقارب حيث يعدهم بان يؤمن لأ بنائهم فرص العمل الشريف و بأن يتولاهم المصرف بالعناية التامة لتطو ير قدراتهم على المستو يات الجسدية والذهنية والأخلاقية. ثم يتقدم مندوب عن الأهل لالقاء كلمة يشكر فيها المصرف على اتاحة الفرصة لأ بنائهم للالتحاق بالمصرف مع التأكيد على أهمية تحمل هؤلاء المتدر بين للمسؤولية والولاء لأسرتهم الجديدة بنفس القدر الذي يواصل هؤلاء معه ولاءهم لأسرهم الأصلية. وفي نهاية المطاف يتقدم ممثل عن المتدر بين للحديث حيث يقدم الشكر والامتنان لكل من الآباء والمصرف على ما قدموه من دعم ومساندة ويجددون لهم العهد بالعمل الجاد المثمر بما يحقق ما يعقدونه عليهم من آمال.

وفي المقابل يلاحظ أن معظم المنظمات الغر بية تمارس موقفاً تُطلق عليه عبارة «الاحتواء الجزئي Partial inclusion»، وهو عبارة عن نوع من التفاهم فيما بين الموظف وصاحب العمل مفاده أن العلاقة فيما بينهم تنطوي فقط على تلك الأنشطة المتعلقة مباشرة باتمام وظيفة محددة. و يؤكد العديد من علماء الاجتماع الغر بيين أن عملية الاحتواء الجزئي هذه تبقي على الصحة العاطفية للأفراد. فعندما يكون المرء مرتبطاً جزئياً بعدد من المنظمات فان ذلك يجعل من عملية التحرك للانتقال من نطاق

اجتماعي لآخر أمراً سهلاً، بحيث يعود بالامكان تنفيس جوانب التوتر التي تجمع في موضوع من خلال تغيير بيئة العمل في الموضوع الآخر. والمؤسسة اليابانية، على العكس من ذلك، تشجع على تكوين علاقات شمولية (Inclusive relationships)، حيث تتوفر مجموعة من الوسائل التي تقدم للدعم الاجتماعي والتنفيس العاطفي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين. ومن احدى هذه الوسائل القدرة التي يتحلى بها أعضاء الجماعة الواحدة على تبادل الأدوار وتغيير طبيعة العلاقات فيما بينهم لفترة وجيزة لجعل هذا التنفيس الاجتماعي والتوازن النفسي أمراً ممكناً. مثال ذلك، أنه في أحد المصانع الأمريكية في اليابان يخرج الموظفون لمدة يوم يلعبون الغولف مع المدير مرتين كل عام. فعندما يركب هؤلاء جميعاً القطار لمدة أربع ساعات في الذهاب وفي الأياب بالاضافة إلى الوقت الذي يصرفونه في لعبة الغولف، فأنهم بذلك يصرفون يوماً كاملاً للاستمتاع بهذا الحدث الهام. وإستعداداً لهذه الرحلة، كان مدير المصنع الأمريكي يعد قائمة بالمواضيع الحساسة المتعلقة بالأمور الاستراتيجية والادارية التي يشعر بأنها تدور في خلد مرؤوسيه. وعند اقتراب المجموعة من الحفرة الأولى في اللعبة، كان هذا المدير يخرج القائمة التي اعدها و يشرع في اعداد جدول الأعمال للحفر الثمانية عشر التالية. وكان مرؤوسوه يشعرون بخيبة الأمل والاحباط من جراء هذا التصرف، وانقضى اليوم بطريقة مفككة ضاع معه الهدف من هذه الرحلة.

وقد فسر أحد المديرين اليابانيين هذه القصة للمؤلف، حيث أفاد بأن جو العمل في الشركة اليابانية جو يتصف بالرسمية إلى حد كبير لدرجة انه يبدو احياناً جواً سلطوياً. فنادراً ما يقوم أحد الموظفين بمخالفة أحد رؤسائه مواجهة أو يتذمر منه على الملأ. فعندما يتوقع الانسان العمل طوال حياته مع الآخرين في مؤسسة واحدة، فانه لا يسعى لأن تتطور بينه و بينهم خلافات عميقة تصدع علاقاتهم الحميمة الدائمة. وهكذا يتكون اطار ذو أسلوب محدد من التفاعل بين العاملين. أما الخلاف والرفض فمن شأنه أن يشوب جو الوئام الذي ينبغي أن يسود علاقة العمل. ومن ناحية ثانية، فانه لا يمكن

لأ ية شركة ان يسودها جو العلاقة الصحية في الوقت الذي تنطوي فيه العلاقات بين العاملين على خلافات مكبوتة أو صراعات أو مشاعر التذمر والشكوى. فالتغيير الرمزي للأدوار الذي تقبل في اطاره الانماط السلوكية المختلفة يوفر أحد المخارج من هذا الوضع. ففي رحلة الغولف على سبيل المثال، كان القصد أن يوضع كل من الرئيس واتباعه في جو تنافسي على قدم المساواة. وعندما يحدد مكان الرحلة بعيداً عن مكان العمل، فانما القصد من ذلك أيضاً أن تكون انماط السلوك في العلاقة الجديدة بعيدة كل البعد عن روتين الحياة اليومية في العمل. ففي مثل هذه الأوقات ينبغي أن يشعر المرؤوسون بالحرية في القاء الأسئلة والاعتراض على بعض المواقف التي قد تكون مكبوتة في جو العمل بالمكتب، حيث يتوقع من الرئيس في هذا الجو غير الرسمي التصرف بايجابية والاستجابة بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه. و بنفس الطريقة، فان الحفلات التي تقام في المؤسسة حيث تقدم المرطبات والطعام، تعطي المرؤوسين الفرصة للتحدث والتعبير عن آرائهم التي قد لا تكون مقبولة في الظروف الاعتيادية بالمكتب وذلك من خلال روح المرح واللجوء إلى القصص والروايات الطريفة. وهكذا، فان المنظمة تتيح للمجموعة فرصة تغيير المسار في العلاقات بين العاملين هذا الأمر الذي يعتبر ضرورياً لاقامة العلاقات الاجتماعية الطيبة فيما بينهم.

فالنظرة الشمولية في المنظمات اليابانية تنبع من جذور تاريخية ومن جراء مؤثرات اجتماعية وحضارية. أما الجذور التاريخية فهي أن التصنيع في اليابان كان يلاقي قدراً كبيراً من التركيز والاهتمام بعد أن حرمت منه البلاد لعقود عديدة من الزمن بسبب النظام السياسي الاقطاعي الذي كان يسود البلاد. فقد كانت الشركات تجبر على بناء المصانع بالقرب من القرى للحصول من هناك على احتياجاتها من القوى العاملة. وحيث أن اليابان لم تمر بنفس المرحلة الطويلة من التطور الحضري التدريجي كما كان الحال في أوروبا، فقد وجدت هذه البلاد شعبها موزعاً في مناطق ريفية قليلة الكثافة السكانية التي تواجه في الوقت ذاته هجمة التصنيع المكثف. فأخذ كل مصنع بارسال

المندوبين لاستقطاب العاملين من القرى المجاورة، يطلبون من الأمهات والآباء ارسال أبنائهم للعمل في المصنع الذي قد يبعد عشرين أو ثلاثين ميلاً عن قريتهم. والآباء القرويون الذين يحبون أبناءهم لا يتخلون عنهم بهذه البساطة للذهاب للعمل في مكان غريب وبعيد. وللتعويض عن ذلك كان لزاماً على الشركات أن تقوم ببناء المساكن وان توفر الغذاء الصحي لتؤكد للآباء بأن أبناءهم سيتلقون التدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي والمنزلي اللازم لاعدادهم الاعداد الصحيح لمواجهة الحياة. أما بالنسبة للفتيات، فقد كانت الشركة تتخذ الترتيبات اللازمة لتدريبهن على المهارات المنزلية التي تحتاج إليها كل زوجة شابة. ففي مثل هذه الأوضاع لم تكن ثمة امكانية للإشتراك الجزئي أو اقامة العلاقة المؤقتة بين الشركة والموظف، بل ان العلاقة كانت كاملة وكلية بين الموظفين ورب العمل.

ويصر بعض الخبراء اليابانيين على أن هذه العلاقات الاجتماعية قد نمت وتطورت في ظل النظام الاقطاعي الذي أعده اليابانيون للاعتماد على اقامة علاقة أشبه بالعلاقة الأبوبية بين أرباب العمل والعاملين حيث يتولى صاحب العمل سد احتياجات العاملين الذين يقدمون بالمقابل ولاءهم وأخلاصهم للعمل. فمثل هذا الموقف، من شأنه أن يدعم العلاقة الشمولية في جو العمل.

وعندما يتم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل، عندها تصبح العلاقات بين أفراد العاملين في المنظمة علاقات حميمة تسودها روح الألفة والمحبة. وبدلاً من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة، تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط. وهذه العلاقة المحكمة التداخل تجعل من المستحيل على المرء الهروب من حالات الشعور بالاحباط والتوتر عند قضاء بعض الوقت مع الآخرين الذين ينتمون لمجموعة أخرى لا تمت له بصلة. فالتقارب والألفة التي من هذا النوع لا تشجع على العمل الذي ينم عن المشاعر الأنانية أو التي تتصف بعدم الأمانة ضمن المجموعة الواحدة.

فالأشخاص الذين يقطنون في مسكن واحد و يلعبون ضمن نفس الفريق و يعملون معاً في خمس لجان مختلفة و يعرفون أن هذه الحالة سوف تستمر بقية حياتهم لا شك أن العلاقة فيما بينهم ستكون فريدة من نوعها. فالقيم والمعتقدات فيما بين هؤلاء ستصبح موحدة ومقبولة لدى الجميع حول العديد من المسائل سواء ما تعلق منها بالعمل أو كان خارج نطاق العمل. والحقيقة أن المستوى الفعلي لكل شخص من حيث الجهد والأداء لابد أن يبرز واضحاً كما أن العلاقة الوثيقة والدائمة لابد أن تتمخض عن مستوى رفيع من التفاهم المشترك حول احتياجات وخطط جميع أفراد المجموعة. وهذا المزيج من عوامل الدعم والقيود تدفع بالعاملين إلى التحلي بالثقة المتبادلة حيث أن الأهداف المشتركة فيما بينهم والانفتاح التام الذي يسود علاقاتهم لابد ان يؤدي إلى ازالة المخاوف أو حتى الرغبات في اللجوء إلى المكر والخديعة. وهكذا فان مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع حيث يرتبط الأفراد فيما بينهم من خلال العديد من الروابط المتداخلة التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي.

وقد لاحظ علماء الاجتماع منذ زمن بعيد أن العلاقات ذات الصفة الشمولية تنمو في جو المؤسسات التي تشكل وحدة متكاملة (Total Institutions). ولكنهم اعتبروا هذه العلاقات من قبيل حالات الخروج عن المألوف وأنها محصورة بالسجون أو مستشفيات الأمراض العقلية والمدارس الدينية والوحدات العسكرية. و يؤكد ايتزيوني (Etzioni) من جامعة كلومبيا بأن شبكة العلاقات الشاملة تنطوي على وسيلة فعالة من وسائل الرقابة الاجتماعية التي بامكان المرء من خلالها ان يتمتع بحريته وان يكون في الوقت نفسه قادراً على التعايش السلمي مع الآخرين.[٤] ولكن ايتزيوني، شأنه في ذلك شأن الآخرين، أكد بأن هذا النمط من الرقابة الاجتماعية لا يتفق مع معطيات المجتمع الصناعي الحديث، نظراً لأن التصنيع لابد أن يؤدي إلى تطور درجة عالية من الاختصاص في العمل والتحرك المستمر من صاحب عمل لآخر و بالتالي تكون مشاركة العامل في المجموعة التي ينتمي إليها مشاركة جزئية فقط. على أن اليابانيين يقدمون

دلـيـلاً واضحاً بأن العلاقة الشمولية في الحياة الصناعية أمر ممكن الوقوع. ولكن القضية الأسـاسـيـة هـي مـا اذا كـانـت الـعـلاقـة الشمولية ومشاعر الألفة والتقارب من الأمور المـرغـوب فـيـهـا أو غير ذلك في الحياة الصناعية. وعليه، فان معرفة أوجه الاختلاف بين الـثـقافة الأمريكية واليابانية تشكل المنطلق الذي يمكن الاستناد إليه في تحديد ما يمكن أن يتعلمه الأمريكيون من اليابانيين.

الفصل الثالث

مقارنة بين الشركات اليابانية والأمريكية

إن النموذج عبارة عن أفكار يتم تجريدها من الواقع. فهي محاولة تجريدية لتجديد الخصائص الهامة والمتميزة لشيء من الاشياء ليتسنى لنا تفهم هذه الخصائص التي ينفرد بها دون سواها. وفي الفصول السابقة تم وضع نموذج للمنظمة اليابانية يصف ما تتميز به هذه المنظمة وما تنفرد به على غيرها. وفي الوقت الذي تمكننا فيه هذه الطريقة من وصف احدى الظواهر المركبة، إلا أن العيب فيها هو النزوع إلى المبالغة في التبسيط. فالمنظمات الحقيقية في اليابان تمثل هذه الخصائص بدرجات متفاوته. على أنه لا توجد منظمة واحدة تشتمل على جميع هذه الخصائص التي سبق ذكرها بالمعنى التجريدي. ومن ناحية ثانية، يلاحظ أن جميع المديرين في المؤسسات الكبرى باليابان يحاول تحقيق هذه الخصائص قدر الأمكان.

والغرض من وصف نموذج المنظمة اليابانية هو أن يكون هذا الوصف بمثابة الخلفية التي يقارن من خلالها النموذج الأمريكي و يفهم بطريقة أفضل. و بهذا فسوف ننتهي باثنتين من الصور التجريدية من الواقع، التي تصف كل واحدة منها مجموعة من الاتجاهات الضمنية التي تحتوي جوهر النموذج التنظيمي الذي لا يتسنى تحقيقه باستمرار. وعند إستخلاص هذه الصور المجردة، فان الشيء الذي نخرج به هو أن النموذج الأمريكي يعتبر عكس النموذج الياباني تماماً في كل الخصائص الهامة المتميزة.

أوجه الخلاف

بين

المنظمات اليابانية :	والمنظمات الأمريكية :
— توظيف دائم (مدى الحياة).	— توظيف قصير الأمد.

ـــ بطء في التقويم والترقية.	ـــ سرعة في التقويم والترقية.
ـــ عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.	ـــ الاختصاص في الحياة الوظيفية.
ـــ وسائل رقابة ضمنية.	ـــ وسائل رقابة علنية.
ـــ اتخاذ القرارات جماعياً.	ـــ اتخاذ القرارات فردياً.
ـــ المسؤولية الجماعية.	ـــ المسؤولية الفردية.
ـــ الاهتمام الشمولي.	ـــ الاهتمام المجزأ.

والشيء الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار ليس فقط أجزاء النموذج الأمريكي، ولكن أيضاً الطرق التي تنسق هذه الأجزاء فيما بينها لتشكل معاً نظام عمل متكامل. فالتوظيف في الشركات الأمريكية يكون عادة لفترات قصيرة الأمد. ففي المهن التصنيعية والمكتبية يكون معدل الخروج من الوظيفة في الغالب بحدود خمسين في المائة وقد يصل أحياناً إلى تسعين بالمائة في بعض السنوات. وقد تصرف احدى الشركات خمسة عشر يوماً في تدريب الموظفين الجدد ثم تطلب منهم العمل لفترة تتراوح ما بين شهرين إلى ستة أشهر قبل ان يتركوا العمل. وحتى في المستويات التنفيذية، قد يصل معدل دوران العمل إلى خمسة وعشرين بالمائة سنوياً، وهكذا فان مجموعة نواب الرئيس الذين يكلفون بتنسيق العمليات الكلية للشركة تجدهم يتغيرون و يتبدلون بشكل دائم. وقد أظهرت الدراسات التي قام بها الأستاذ روبرت كول (Robert Cole) من جامعة ميتشغان بأن معدلات دوران العمل في الشركات الأمريكية تصل إلى ما بين أربعة وثمانية أضعاف الشركات اليابانية، التي تعتبر عمليات الاستقالة أو التسريح من الوظيفة من الأمور غير المعروفة وخاصة في الشركات الكبرى منها.

وهذا التقلب السريع للموظفين على الوظائف يجعل من الضروري اتباع نظام سريع للتقويم والترقية لهؤلاء الموظفين. كما أن الحاجة المستمرة لاستبدال المديرين في الشركات الأمريكية تضع المستجدين من الموظفين الذين لم يتعرفوا بعد بالعمق على

كافة جوانب العمل في المنظمة في مراكز بالغة التأثير والنفوذ. وهذه العملية من التقويم السريع والترقية السريعة توجد في الغالب موقفاً هستيرياً في أوساط المديرين الذين يشعرون أن امضاءهم لثلاث سنوات في العمل من غير حصولهم على ترقية هامة يعني أنهم قد أخفقوا فيما يؤدونه من أعمال. وفي السنوات الأخيرة، أدى التدفق الهائل لحملة الماجستير في إدارة الأعمال في القطاع الصناعي إلى مضاعفة هذه المشاعر الهستيرية. ففي عام ١٩٨٠م دخل حوالي ٤٥٫٠٠٠ من الخريجين الجدد من حملة الماجستير في إدارة الأعمال في قطاع الصناعة الأمريكية بينما كان هذا العدد يساوي ٤٫٠٠٠ فقط قبل عقدين من ذلك التاريخ. وقد ساعدت كليات الدراسات العليا في إدارة الأعمال على تدعيم الشعور بأن كل من يتخرج من برامج هذه الكليات سيتمكن، بفضل ما اكتسبه من قدرات خارقة وتدريب، من الارتقاء بسرعة إلى المستوى القيادي من قطاع الصناعة الأمريكية. وعند التحاق هؤلاء الخريجين بوظائفهم كان صبرهم ينفذ بسرعة فيأخذون بتغيير أماكن عملهم في حال عدم حصولهم على ترقيات سريعة. وقد أجرت بعض كليات إدارة الأعمال الريادية دراسات أظهرت ان خريجيها من حملة الماجستير يعملون لدى ثلاث من المؤسسات أو أصحاب الأعمال في المعدل خلال السنوات العشر الأولى بعد تخرجهم.

وهذا التحرك السريع للأفراد يؤدي إلى موقف متناقض ملفت للنظر. فالمدير الشاب الطموح يرغب في التحرك بسرعة للوصول إلى مركز حساس ذي نفوذ يمكنه من خلاله أن يكون بالغ التأثير على ما يتخذ من قرارات وما يجري من احداث. فاذا عمل هؤلاء في شركة تتصف بالبطء في تقويم وترفيع موظفيها قبل ان تعرف مهارات وقدرات موظفيها معرفة تامة، فانه والحالة هذه سينفذ صبرهم، فيأخذون في الغالب بالبحث عن شركة عرف عنها السرعة في اكتشاف المواهب ومنح الترقيات بمعزل عن عوامل السن والفترة التي يقضيها الموظف في المرتبة التي يشغلها. ثم يكتشف هؤلاء خلال فترة وجيزة ما توصل إليه اينشتاين منذ زمن بعيد ــ وهو أن الحركة أمر نسبي.

فرغم أن هذا الشاب يتلقى الآن الترقية مرة في العام، شأنه في ذلك شأن بقية العاملين، فـان شعوره بانه ثابت في مكانه لا يتحرك إلى الامام ــ أي بسرعة أكثر من الآخرين ــ سيـعود يساوره من جديد. وبعد ذلك تتطور حالة جديدة من الشعور بخيبة الأمل. فبعد أن يصل المدير لمركز أعلى في المنظمة، يتوقع ان يكون بامكانه الآن التأثير على الأحداث والقرارات لكنه يجد ذلك مستحيلاً. ففي الشركة التي تتصف بسرعة الترقيات وارتفاع معدلات دوران العمل، يتعود الأشخاص على العمل من غير الاعتماد على الآخرين أو التشاور معهم. فلا يجدون أحداً يعرف أو يهتم بمشكلاتهم أو يقف إلى جانبهم لمتابعة العمل بروح المسؤولية والتعاون فيصبح الأشخاص والادارات منعزلين بعضهم عن البعض الآخر. ولتحقيق أي انجاز، فان كل شخص يجد أن من الأفضل له القيام بالأعمال التي يستطيع القيام بها بمفرده من غير مساعدة الآخرين. وفي مثل هذه الحالة فان التأثير والنفوذ الواسع النطاق على ما يتخذ من قرارات وما يجري من أحداث يعتبر من الأمور المستحيلة، الأمر الذي يؤول بهذا المدير الطموح لحالة من الشعور بالإحباط. على أن البعض يحاول طرق باب الأمل من منفذ آخر. لكن القصة، بالطبع، لا تنتهي نهاية سعيدة.

وقد طورت احدى المؤسسات الأمريكية طريقة فريدة من نوعها وناجحة للتعامل مع هذه المشكلة، وهذه الشركة هي شركة جويل للشاي (Jewel Tea Company) في شيكاغو والتي تعتبر من الشركات الكبرى التي تدير مخازن تجارية ومخازن أدوية وغيرها من محلات البيع بالتجزئة. وقد التحقت بهذه الشركة إحدى الطالبات بعد حصولها على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. وعندما عادت إلى الجامعة التي تخرجت منها في زيارة بعد انقضاء ستة أشهر من العمل في الشركة المذكورة روت للمؤلف، الذي سبق له تدريسها، القصة التالية:

«أثناء عطلة عيد الميلاد اجتمع جميع الزملاء من الدفعة التي تخرجوا منها معاً من منطقة شيكاغو للمقارنة بين ما حصلوا عليه من وظائف بعد تخرجهم. وكان كل واحد

يتحدث بشيء من المبالغة عن أهمية وتعقيد ما اسند إليهم من مهمات. فذكر أحد الزملاء أنه مكلف بتصميم شبكة عالمية للكمبيوتر لشركة يبلغ رأسمالها عدة بلايين من الدولارات، وأخذ آخر يصف كيف يقوم ببيع وشراء ما قيمته ملايين الدولارات من الاسهم كل يوم. وعندما جاء دور هذه الفتاة وسألها الجميع عن عملها في شركة جويل، شعرت بالاحراج عندما بدأت تروي لهم أنها بعد قضاء أربعة أشهر في العمل بالمستودعات لأحد مخازن الأدوية التابعة للشركة بشيكاغو، تم ترفيعها لمرتبة مساعدة لمدير أحد محلات الالعاب التابعة للشركة المذكورة. وفي الوقت نفسه عين لهذه الفتاة شخص يتكفل بها (Sponsor) من بين المديرين التنفيذيين ذوي المراتب الرفيعة من الشركة يرافقها و يتناول معها الغداء بشكل منتظم و يستفسر عن أحوالها ويحيطها علماً باستمرار أنه بالرغم من صعودها سلم العمل من ادنى درجة، إلا ان الادارة العليا في الشركة تعرف ما تؤديه من عمل وتقدر لها جهودها.

والشيء الملاحظ أن الشركات الأمريكية تستجيب لظاهرة دوران العمل بعمليات التقويم والترقيات السريعة. يضاف إلى ذلك أن الحياة الوظيفية في الظروف المثالية في أمريكا تتصف بدرجة عالية من الاختصاص. وفي المستويات التنفيذية، يلاحظ أن الشركة التي يصل فيها معدل دوران العمل إلى نسبة (٥٠٪) ينبغي لها أن تدرب نصف القوى العاملة فيها من جديد كل عام. ولتحقيق هذا الانجاز ينبغي تقسيم الوظائف إلى أجزاء صغيرة يكون كل جزء فيها من البساطة بحيث يمكن تعلمه خلال بضعة أيام. وبالطبع فان هذه الوظائف البسيطة تصبح مملة لدرجة لا تحتمل بحيث أن العامل الذي تتاح له أية فرصة للاختيار سيترك العمل عند توفر هذه الفرصة. وتستمر هذه الحلقة بالتجدد تلقائياً. وعلى المستوى المهني والاداري، يصبح الاختصاص أمراً أكثر أهمية. فالمديرون الذين لا يعرف الواحد منهم الآخر يعتمدون على الآخرين في تصريف الأمور الفنية (المهنية)، أي للاستجابة بطرق قياسية موحدة لما يواجههم من مشكلات. فالمهندس الكهربائي يتوقع منه الاستجابة للمشكلات بنفس الطريقة التي

كان سلفه يستجيب معها لنفس هذه المشكلات ، ومن هذا المنطلق ، يستطيع المديرون اعداد الخطط التي تنطوي على بعض المعلومات من هذا المهندس الكهربائي من غير خشية لحصول استجابة غير قياسية أو غير متفقة مع ما سبق صدوره من استجابات . وهكذا يلاحظ ان التوحيد القياسي لاجراءات العمل تحل مكان مشاعر الألفة والتقارب من حيث كونهما عنصراً من عناصر التنسيق . فمن وجهة نظر المهندس الكهربائي ، فان الهدف هو الوصول إلى مستوى رفيع من الاختصاص بحيث يصبح هذا الاخصائي معروفاً على مستوى البلاد بأكملها . والعمل في مؤسسة واحدة طوال الحياة الوظيفية لأي شخص أمر لا يعتمد عليه في مثل هذه الحالة . وللمحافظة على قابلية التعاون في السوق مع الشركات الأخرى ، فانه لابد من الابقاء على المستوى الرفيع من هذه المهارات المتخصصة التي تناسب العمل في أي من هذه الشركات . وعليه فان الشخص الذي يتخصص في سد احتياجات منظمة واحدة فقط انما يخاطر بتعريض نفسه ليكون في نهاية المطاف عاطلاً عن العمل . فالمنظمات الأمريكية تتمكن من تنسيق جهود الأفراد الذين يكونون على مستوى رفيع من الاختصاص وذلك بطريقة بدائية علنية من خلال ايجاد شبكة مترابطة من العلاقات بين مختلف الاختصاصات . ونتيجة لذلك فان عدداً قليلاً من الموظفين تكون لديهم القدرة أو الالتزام بتحقيق التكامل والتنسيق بين هؤلاء الأفراد .

وبهذه الطريقة ننتهي بتوفر مجموعة من الأفراد ذوي المواهب والمهارات والأهداف المتباينة . ومثل هؤلاء يكونون غرباء بعضهم عن البعض الآخر . فمدير الادارة الذي انتقل من إدارة التصنيع لا تجده يلم بخبايا وظيفة شؤون الأفراد أو الوظيفة المحاسبية . وبالتالي فانه لا يعود بامكانه توجيه أو تقويم الأفراد الذين يؤدون هذه المهمات إلا بصفته مبتدئاً وهاوياً فحسب . اما مدير المستودع فلا يفهم طبيعة العمل الذي يؤديه مبرمجو الحاسب الآلي ، وبالتالي لا يمكنه التنسيق معهم إلا بطريقة جافة ورسمية . فليس بالامكان ترك أي شيء للتفاهم المشترك الضمني أو للخيال ، حيث أن

الاحتمال الأكبر هو أن يواجه الطرفان بعض الخلافات. وهكذا فان وسائل الرقابة تصبح واضحة ورسمية، فتفقد بذلك كافة مظاهر الحذق والتعقيد التي تتوفر في جو الحياة التي تتصف بالتعاون.

وقد أتيحت للمؤلف فرصة العمل مع شركة أمريكية كبرى تقوم بانتاج وبيع المنتجات الالكترونية بطريقة الأقسام، حيث يتعامل المشتري مع موظف مبيعات واحد لشراء كل قطعة أو جهاز منفرد في صندوق مستقل دون وجود أية ملحقات للجهاز. وكانت هذه الشركة ناجحة لأ بعد الحدود لسنوات عديدة وتفتخر بقدرة أفراد العاملين فيها من رجال المبيعات بالذات. ومع مرور الوقت تطورت طبيعة العمل في هذه الشركة باتجاه تصنيع نظم المنتجات. فلم يعد العميل يشتري الآن قطعة منفردة من رجل مبيعات مستقل، ولكن لابد له من شراء نظام من قطع متعددة من المنتجات التي تركب معاً لتعمل مجتمعة بشكل متكامل. وكل جزء من هذه الأجزاء يختلف عن الأجزاء الأخرى من الناحية التقنية بحيث لا يستطيع شخص واحد تفهم كافة أجزاء النظام، وعليه فلابد أن يعمل رجال المبيعات من كافة أقسام الانتاج بالتعاون فيما بينهم لإبرام صفقة واحدة. وهكذا فقد أصبح من الأهمية بمكان ان يتولى رجال المبيعات التنسيق في جهودهم لعرض نظام موحد على العميل. ومن سوء الطالع، فان نظام الرقابة كان ما يزال يشجع كل واحد من رجال المبيعات للوقوف والعمل بمفرده. ونظراً لأن الخروج والتقلب على الوظيفة بين رجال المبيعات والمديرين كان مرتفعاً، لم يكن بامكان المديرين تقويم الأداء على المدى البعيد لرجال المبيعات بطرق تتصف بالحذق واللباقة وبدلاً من ذلك كانوا يعتمدون على مقاييس واضحة وملموسة لحجم المبيعات وذلك لتحديد ما ينبغي منحه من علاوات ومكافآت. ونظراً لأن رجال المبيعات أنفسهم لا يعرفون كافة جوانب النظام معرفة كافية ولا رجال المبيعات الآخرين، فقد كانوا مترددين في الاعتماد على مقاييس غير موضوعية، وبدلاً من ذلك أخذوا يلجأون للاعتماد بشكل كبير على قياس حجم المبيعات التي يسجلها أفراد

رجال المبيعات كل واحد منهم على حدة. وعندما تحقق رجال المبيعات هؤلاء ان تقويمهم يتم على أساس عدد ما يباع من منتجات، أخذوا لا يعيرون انتباهاً يذكر لعمليات اعطاء التعليمات لكيفية استخدام تلك المنتجات وللتنسيق مع بقية الزملاء الآخرين من العاملين في الشركة. ولكنهم فهموا بالنهاية ان مثل هذا السلوك سيؤدي إلى تدميرهم ذاتياً، على أن نظام الرقابة المحكم لم يكن يتيح لهم فرصة التصرف بروح التعاون. و بالتالي فقد أخذت الشركة تعاني من سوء التنظيم والخسارة من جراء هذه العملية الجديدة.

و بنفس الطرق، يلاحظ أن كافة خصائص النموذج الأمريكي للتنظيم تتداخل فيما بينها و يدعم بعضها البعض الآخر بشكل متبادل ومشترك. وتنخرط الأجزاء في نظام يشبه إلى حد كبير أحد الأشكال التي سبق لعالم الاجتماع ماكس و يبر (Max Weber) وصفها بعبارة التنظيم البيروقراطي. وقد أصبحت عبارة بيروقراطية تحمل معنى إزدرائياً يتصف بالسلبية، لكن الغرض الأساسي منها كان يرمي لوصف نظام تنظيمي يتصف بأعلى درجات الكفاية. ولكن لماذا ينظر العلماء المعاصرون نظرة عامة يجمعون من خلالها بأن الشكل البيروقراطي من التنظيم لا يتصف بالكفاية، لدرجة أن كل الذين يتعاملون منا مع الأنظمة البيروقراطية يجدونها تخلو من المرونة وتنقصها الحساسية والكفاية.

والجواب على ذلك يعود بنا إلى الاطار أو البيئة الاجتماعية للمنظمات. فقد كان و يبر يعيش قبل خمسة وسبعين عاماً في وسط أورو با. وفي ذلك الوقت كانت الحكومات والشركات لا توظف سوى عدد ضئيل من الناس لا يتجاوزون بضع مئات. وكان عدد سكان المدن لا يتجاوز بضعة آلاف من السكان. وكان العديد من أفراد الأسرة الواحدة يعملون معاً في شركة واحدة أو في أحد المكاتب الحكومية. وكانت علاقات القربى والصداقة ووحدة الدين وكذلك وحدة الحال في الوظيفة تجمع ما بين هؤلاء جميعاً. فلاحظ و يبر حينها ان المصدر الرئيسي لعدم الكفاءة في الادارة كان ينبع

من المحاباة والمحسوبية : والسبب في ذلك أن الروابط الاجتماعية كانت عديدة وحميمة لدرجة أن القرار العقلاني أو غير الشخصي كان من الأمور غير المألوفة . وفي مثل هذا الجو اقترح ويبر أن الشكل المثالي للتنظيم هو الذي يفصل بين العاملين فيها لاجبارهم على التركيز على الاختصاص الفني والتقني وللتمكن من توجيههم وتقويمهم بطريقة رسمية للابقاء على المواقف المجردة عن الميول الشخصية عند التعامل فيما بينهم . و بالنسبة إلى ويبر كانت المنظمة بحاجة للضغط باتجاه معاكس لاتجاه القوى غير العقلانية المترتبة على وجود مشاعر الألفة الاجتماعية بين الناس وذلك لايجاد التوازن بين العمل الفعال والمعاملة العادلة اللطيفة على أساس من المهارة والكفاءة بدلاً من الانتماء السياسي أو الصداقة .

ومنذ عهد ويبر ، حافظت المنظمات الغربية و بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية على الشكل البيروقراطي على أنه الخاصية المميزة لهذه المنظمات . ولكن البيئة الاجتماعية قد تغيرت . و بدلاً من وجود المجتمع المتقارب والمتكاتف من الناس الذين يعرف بعضهم بعضاً معرفة طيبة والذين لا يمكن للواحد منهم التعامل مع الآخرين بطريقة موضوعية تماماً ، اصبحت منظماتنا البيروقراطية الآن تعمل في إطار لا يعرف الناس فيه بعضهم معرفة وثيقة ولا يهتمون ببعضهم بعضاً في شيء . و بدلاً من ايجاد نوع من التوازن ما بين مشاعر الألفة الاجتماعية والحاجة إلى الموضوعية ، فان الهدف الآن يجب ان يركز على توخي الموضوعية في مجتمع سيطرت عليه الآلة في الحياة وفي العمل معاً . فتوازن القوى استبدل الآن بدفعة نحو الجو الرسمي والنزعة الآلية والفردية . ولكن المنظمات تستطيع أن تتصف بالفعالية الاقتصادية والرضى من الناحية العاطفية والنفسية فقط من خلال ايجاد توازن دقيق بين مشاعر الألفة والمحبة من جهة و بين توخي الموضوعية والدقة والوضوح في العلاقة من جهة ثانية .

وهكذا فان البيئة الاجتماعية والخلفية التاريخية التي تنشأ في اطارها المنظمات تعتبر المحور الأولي للكيفية التي تتشكل بها هذه المنظمات . وعليه فان هذه البيئات

المختلفة هي السبب في وجود فارق هام آخر ما بين المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية، هذا الفارق الذي يعود إلى الجذور التي انبثقت منها هذه المنظمات.

فارق التقاليد :

ينطلق القطار السريع عبر المناطق الريفية لليابان فيعطي المشاهد عبر نوافذه نظرة سريعة لمجموعات متتابعة من البيوت الريفية التي تحوطها حقول الأرز. وهذا النمط المحدد من الحياة لم يكن وليد الصدفة، وانما تطور نتيجة للتقنية الخاصة بزراعة الأرز وهو الغذاء الأساسي لليابانيين. فزراعة الأرز تتطلب بناء وصيانة نظام للري، وهذا أمر يحتاج للعديد من الأيدي العاملة. والأهم من ذلك أن زراعة وحصاد الأرز لا يمكن ان يتم بكفاية إلا بتعاون عشرين أو أكثر من الأفراد. فالأسرة الواحدة التي تعمل منفردة لا يمكنها إنتاج ما يكفيها من الأرز، ولكن اذا عملت عدة عائلات معاً يعود بامكانها إنتاج محصول من الأرز يفيض عن حاجتها جميعاً. وهكذا كان على اليابانيين ان يطوروا من قدراتهم على العمل المشترك في حالة من الوئام والاتفاق مهما كانت قوى الخلاف أو التناقض الاجتماعي بينهم قوية، وذلك ليتسنى لهم البقاء على قيد الحياة.

فاليابان أمة أقامت صرح حضارتها على أطراف مناطق جبلية بركانية. والأرض السهلية الصالحة للزراعة في البلاد محدودة المساحة. وبالتالي فانه يتم الاستفادة من سفوح الجبال والمساطب الجبلية التي يستغل فيها كل شبر من الأرض. وتبنى البيوت الصغيرة المتراصة معاً للمساعدة في توفير الأرض للأغراض الزراعية. كذلك فان اليابان تعاني من الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والأعاصير. وعليه فقد جرت العادة أن تشاد المنازل من مواد انشائية خفيفة بحيث أن المنزل الذي ينهدم أثناء احدى هذه الكوارث سوف لا يجهز على من فيه من السكان إضافة إلى امكانية إعادة بنائه بسرعة وبأقل التكاليف. وأثناء فترة الاقطاع في البلاد وحتى عام ١٨٦٨م، كان كل واحد من

رجال الاقطاع يسعى لمنع اتباعه من التحرك من قرية لأخرى لكي لا يتمكن الاقطاعي المجاور من تجميع عدد كافي من الفلاحين يمكنه من إنتاج فائض كبير من المواد الزراعية أو تشكيل جيش يهدد به الاقطاعيين المجاورين. ومن الواضح أن الجسور لم تكن تقام عبر الانهار والجداول إلا في أواخر القرن التاسع عشر، حتى لا تزيد تلك الجسور من الحركة والانتقال بين القرى.

وإذا أخذ أسلوب الحياة هذا برمته فانه يرسم صورة لأمة ولشعب متماثل وموحد من حيث العرق والتاريخ واللغة والدين والثقافة. وقد عاش أفراد هذا الشعب منذ قرون وأجيال في قراه وبين جيرانه الذين تشده إليهم وشائج القربى الحميمة التي لم تترك للخصوصية إلا قدراً ضئيلاً. فاليابانيون استطاعوا البقاء على قيد الحياة بفضل قدرتهم على العمل معاً باتفاق تام. وفي هذه الحالة، كان لابد أن تظهر لحيز الوجود احدى القيم الاجتماعية المركزية الأكثر أهمية من أية قيمة أخرى، والتي من غيرها لا يمكن للمجتمع ان يستمر في الوجود، وهي أن الفرد ليس له قيمة تذكر بالنسبة للجماعة.

وبالنسبة لروح الحياة الغربية فان هذه الصورة الاجتماعية تبدو مخيفة. فاخضاع الأذواق الفردية لما يرضي الجماعة والقبول بحقيقة أن الاحتياجات الفردية لن تفضل على المصالح الجماعية يعتبر أمراً مرفوضاً رفضاً قطعياً بالنسبة للمواطن الغربي. ولكن من الموضوعات التي يتطرق لها الفلاسفة وعلماء الاجتماع في الغرب مراراً وتكراراً هو أن حرية الفرد لا تتم إلا عندما يتنازل الناس برغبتهم عن مصالحهم الذاتية في سبيل المصلحة الاجتماعية العامة. فالمجتمع الذي يتألف بالكامل من أفراد لا يهمهم سوى مصالحهم الذاتية هو مجتمع يكون كل فرد فيه في حالة حرب مع الآخرين، وهذا بالتالي مجتمع لا تتوفر فيه حرية العيش الكريم. وهذا الموضوع، الذي يأتي في الصميم لعملية فهم المجتمع، انما تستجد الدعوة إليه في كل قرن وفي كل مجتمع منذ أيام افلاطون، وهوبز وب. ف. سكينر. أما مسألة تفهم أي المؤسسات المعاصرة تأتي في صميم الصراع بين الشعور الفردي والشعور الجماعي فتبقى مسألة محيرة ودائمة. وفي بعض

العصور، كانت وشائج القربى، أو المؤسسة الاجتماعية المركزية تتوسط بين هذه القوى المتضاربة لحفظ التوازن الذي تتحقق معه الحرية؛ وفي بعض الأوقات الأخرى كانت الجماعة الدينية أو السلطة الحكومية هي الأكثر أهمية في حسم هذه الصراعات. وربما أن عصرنا الحاضر يضع المنظمة التي يعمل فيها الأفراد في هذا المركز الحساس.

ولاستكمال المقارنة فيما بين المؤسسات الاجتماعية اليابانية والأمريكية، دعونا، في المقابل، نخرج في رحلة جوية في اجواء الولايات المتحدة الأمريكية. فاذا نظرنا من النافذة والطائرة تحلق فوق ولاية كنساس، نرى نماذج من المنازل المنفردة المشادة وسط الحقول. ففي أوائل القرن التاسع عشر لم تكن في هذه الولاية سيارات. وكان أقرب جار يبعد عن جاره مسافة ميلين على الأقل، وكان فصل الشتاء طويلاً وقاسياً والثلج كثيفاً. وبالتالي كانت القيم الاجتماعية الأساسية تقوم على الاعتماد على الذات والاستقلال التام. فتلك هي حقائق ذلك المكان والزمان التي تعلم الأطفال تقدير قيمتها.

وكان مفتاح الثورة الصناعية يتمثل في أن اكتشاف الانسان لأشكال الطاقة غير البشرية يقدم بديلاً لطاقة الانسان، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من ثروة الأمة بما يفوق كل التصورات. ولكن لتحقيق هذا الثراء العظيم فان الطاقة غير الانسانية تستدعي اقامة مجمعات كبيرة تسمى مصانع تضم المئات بل الآلاف من العمال. كذلك فان توفر عدد أكبر من المصانع في مكان واحد يجعل توليد الطاقة أكثر سهولة وكفاية. وهذا ما جعل العالم الغربي ينتقل خلال فترة وجيزة من الحياة الريفية والزراعية إلى الحياة المدنية والصناعية. وهكذا فان التقدم التقني في الغرب يبدو أنه لم يعد يتناسب مع البناء الاجتماعي هناك: وبمعنى آخر، فان اليابانيين بامكانهم التمشي بطريقة أفضل مع معطيات التصنيع الحديث. ففي الوقت الذي مازال الأمريكيون فيه منشغلين بحماية الأنماط الفردية من التفكير إلى أبعد الحدود، فان

اليابانيين تمكنوا من وضع مشاعرهم الفردية ضمن القيود المعقولة مع التركيز على أهمية التعاون الجماعي.

والحقيقة أن الانتاج الصناعي الحديث وما يرافقه من نمط الحياة الصناعية يُعتبر مناسبة لتنمية مشاعر التعاون أكثر من المشاعر الفردية التي يمارسها الغرب. على أن تخلي الغرب عن نمط حياته الفردية ليس بالحل المطلوب وانما الحل يتمثل في تحقيق تفهم تام أكثر فأكثر للعلاقة الوثيقة بين منظمات العمل والمجتمع، والتصاميم التنظيمية الحديثة تعكس وجهة النظر هذه. وهذه النظرة البيئية المحلية للمنظمات هي النظرة السائدة في أوساط علماء الاجتماع الذين يدرسون المنظمات. وقد تمت استعارة وجهة النظر البيئية هذه من النموذج المعمول به في علم الاحياء والذي يوحي بوجود شكل من أشكال التنظيم الداخلي للمنظمة أشبه بالنظام الذي يلاحظ في الأجزاء الداخلية لزهرة أو في جوف فيل والذي لا يعدو كونه أكثر من مجرد استجابة للتكيف مع موقف بيئي محدد. ومن هذا الرأي يمكن القول بأن النموذج الياباني (النوع J) يمثل نوعاً من التكيف بما يتفق وظروف التماثل والتوافق والاستقرار والعمل الجماعي. وهو نموذج تنخرط فيه انماط السلوك الفردي في كيان واحد متآلف. وفي مقابل ذلك، فان النموذج الأمريكي (النوع A) يمثل تكيفاً طبيعياً مع ظروف التباين والحركية والفردية ــ وهو نموذج تكون العلاقات فيه بين الناس ضعيفة وغير واضحة المعالم ونادراً ما تصل إلى مستوى تحقيق جو التآلف والتقارب.

وباستخدام النموذج البيئي استخداماً دقيقاً فان ذلك يتضمن حدوث تغييرات بطيئة داخل الكائن الحي على مستوى الجنس أو النوع وليس على مستوى الفرد. على سبيل المثال، فان الفيل بمفرده، بمجرد ان يولد لا يمكن ان تنمو له رجل خامسة اذا كان يحتاج لخمسة من الأرجل. فالصنف أو النوع من المخلوقات اما ان يتكيف ليبقى على قيد الحياة أو أن ينقرض. وعملية التكيف هذه تكون لصالح تلك المخلوقات التي تتغير بما يتناسب والظروف البيئية المستجدة. وتصبح الخصائص التي تميز من بقي من هذه

المخلوقات على قيد الحياة قياساً يحتذى. فاذا كان المجتمع الغربي يختار دائماً النوع (A) من المنظمات، كما أشار و يبر إلى ذلك من قبل، كيف يمكننا عندها تفسير نجاح المؤسسات التي يمتلكها و يديرها يابانيون في الولايات المتحدة الأمريكية؟ فكيف أمكن لهذا النوع (J) من المنظمات، والتي تعتبر صنفاً معدلاً من النوع الياباني الصرف، لتبقي على قدر كبير من شخصيتها اليابانية وتستمر في الوقت نفسه بالازدهار في هذه البيئة التي أفرزت النوع (A) من المؤسسات وهو النوع السائد في الولايات المتحدة.

الواقع أن المشكلة أكثر صعوبة من هذا. وعندما وصل المؤلف إلى مرحلة متوسطة من البحث للمقارنة بين الشركات اليابانية والأمريكية، قام بتقديم وصف للنتائج الأولية التي تم التوصل إليها وذلك لمجموعة من المديرين التنفيذيين في شركة آي بي أم. فنهض أحد نواب الرئيس لهذه الشركة معلقاً بأن هذا النموذج الذي يصفه الباحث بأنه ياباني هو نفس النموذج الذي تقوم عليه شركة آي بي أم ذاتها. والذي طورته هذه الشركة بطريقتها الخاصة ولم تنقله عن اليابانيين. ورغم أن رد فعل هذا الرجل كان مجرد وجهة نظر قد يتفق معها الكثير من موظفي شركة آي بي أم، إلا أن ذلك حمل المؤلف على التفكير بأحتمال أن ما اعتبره شكلاً من اشكال التنظيم المحكوم ببئية حضارية محددة، وهو النوع (J)، قد لا يكون في الواقع ذا طابع حضاري محدد على الأطلاق. فالنوعان (A) و (J) قد يكونان نوعين عامين قادرين على الاستمرار على قيد الحياة في العديد من البيئات، بحيث يكون النوع (A) مناسباً بشكل أفضل عموماً في تلك الظروف المتوفرة في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية والنوع (J) مناسباً أكثر من غيره للظروف السائدة عموماً في اليابان. وربما يحصل بعض التنويع في الظروف الاجتماعية في الغرب، أو ربما ان هذه الظروف الاجتماعية تمر في تلك البلاد بمرحلة انتقالية. وبالتحديد ربما أن شكلاً من اشكال النوع (J) من التنظيم، الذي قد لا

يماثل بل يشابه النموذج الياباني، يتحلى بالصفات والخصال التي تجعله مناسباً للتطبيق ومتفقاً مع الظروف السائدة حالياً في الغرب.

أوجه المقارنة :

ولتمحيص هذه الامكانية ، قام المؤلف باتخاذ الترتيبات اللازمة لاجراء مقابلات مع عدد كبير من المديرين الذين يمثلون مختلف القطاعات الصناعية. وكان كل مدير منهم يطلع على سبع من الخصائص التي يتميز بها النوع الياباني من المؤسسات ولكن من غير الإشارة إلى أن هذه الخصائص تمت بصلة لأي شيء ياباني. وكان يطلب من كل مدير تسمية أية شركات أمريكية تتصف بهذه الخصائص. وفي البداية كان الغرض ان يتوصل الباحث إلى تحديد واحدة أو اثنتين من الشركات التي يشعر البعض أنها تنطبق عليها الخصائص اليابانية لتكون موضوع دراسة لاحقة بمزيد من العمق. والشيء الملفت للنظر أن العديد من هؤلاء المديرين ذكروا نفس الشركات بشكل متكرر، وهذه الشركات هي : أي بي أم، بروكتور وغامبل، هيوليت ـ باكارد، ايستمان كوداك، والجيش الأمريكي، وهذه المنظمات جميعاً يعتقد أنها من بين أفضل المنظمات إدارة في العالم، وقد افاد المديرون الذين تمت مقابلتهم بأنها تتصف بنفس خصائص الشركات اليابانية.

وخلال هذه الفترة ، دعا المؤلف ضيفاً للتحدث في احد الفصول التي يدرسها ، وكان شريكاً في مؤسسة استشارية إدارية تختص بالبحث في حقل الادارة التنفيذية ، وكان يمثل والحالة هذه احدى الشركات الكبرى التي تحاول توظيف الأفراد لسد احتياجات خاصة في المستوى التنفيذي. وقد وصف هذه العملية لطلبة الفصل و بين لهم كيفية وضع كبار الموظفين التنفيذيين في اماكنهم المناسبة وكيفية الحصول عليهم من بعض الشركات التي عرف عنها بأنها تطور نسبة عالية من موظفيها الشباب ليصلوا إلى مناصب مديرين عامين يتصفون بقدر عالي من المهارة والنجاح. وفي العادة، فانه اذا

تمكنت احدى مؤسسات البحث من اغراء أحد المديرين على مغادرة مثل هذه الشركات التي تعنى بتدريب وتأهيل موظفيها، فيعتبر ذلك دلالة على نجاح هذه الشركة الاستشارية في تلبية احتياجات عملائها في تأمين الاكفاء من الموظفين. والسبب في ذلك أن الشاب الذي يلتحق مجدداً في الوظيفة ستكون رغبته شديدة بالبقاء في مثل هذه الشركة التي تصقل مهاراته وتؤهله لأعلى المناصب. ولم ينتظر الطلاب المتحدث ليتم كلامه و يفسح المجال لالقاء الأسئلة والاجابة عليها حتى انهالت عليه الأسئلة، التي كان أولها السؤال التالي: «هل لك ان تخبرنا باسماء هذه الشركات ؟» وكانت قائمة الشركات التي قدمها تضم اسماء آي بي أم، هيوليت ـــ باكارد، استمان دوكاك، بروكتور وغامبل، وثلاثة أو أربعة من الشركات الأخرى.

وكانت لحظات ذلك اللقاء من الأمور التي لا تنسى، حيث تبين بوضوح ان ما يمكن ان نطلق عليه عبارة الشكل الياباني من التنظيم كان نوعاً يتصف بالعمومية وليس حصراً على اليابان وحدها. كذلك قد تبين أن الفارق بين أنواع واشكال الادارة كان أكثر من مجرد فارق تجميلي ظاهري فقط. وهكذا فان الفارق الحقيقي بين هذين الشكلين كان يتمثل في تطوير المهارات الادارية التي تتصف بقدر عالي من المهارة والحذق والقدرة على التفاهم بين أفراد العاملين. ولكن المسألة التالية كانت تتعلق بالكيفية التي يمكن بها اكتشاف هذه المؤسسات لهذه الخاصية وممارستها، وذلك لمعرفة الاسباب التي أدت لاحرازها النجاح في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم لتفهم أوجه الشبه والخلاف بين هذه الشركات والنوع الياباني من الادارة.

وهذه المنظمات التي نمت وتطورت بشكل طبيعي في الولايات المتحدة ولكنها في الوقت نفسه تتصف بالعديد من الخصائص المشابهة للمؤسسات اليابانية، هي التي سيطلق عليها النوع ـــ (Z) من المنظمات. واختيار هذا الاسم يمثل اشارة مقصودة للتمييز الذي سبق أن وضعه دوغلاس مكجريجور (Douglas Mc-Gregor) بين

النظريتين (X) و(Y) في الادارة لأن النقاش حول هذا الموضوع سيكون مرتبطاً بهاتين النظريتين.

ودوغلاس مكجريجور كان لعدة سنوات أحد الأساتذة المتميزين في كلية آلفريد ب. سلون للادارة الصناعية بمعهد ماساتشوستس للتقنية (M.I.T.). وكان يرى أن أهم ما يميز أي مدير من المديرين بالامكان تفهمه بمعرفة الافتراضات التي يؤمن بها ذلك المدير عن الطبيعة البشرية. و يشعر مكجريجور بأن هذه الافتراضات تقسم إلى قسمين أساسيين، أسماهما «النظرية (X)» و«النظرية (Y)» فالمدير الذي يأخذ بافتراضات النظرية (X) يعتقد بأن الانسان بطبعه يميل إلى الكسل وعدم المسؤولية ويحتاج للمراقبة المستمرة. أما المدير الذي يأخذ بفرضيات النظرية (Y) فيعتقد أن الانسان بطبعه يحب العمل الجاد، وتحمل المسؤولية وأنه يحتاج إلى الدعم والتشجيع.

أما في الاطار الذي وصفه المؤلف، فان المنظمات الغربية تعتبر أساساً إما من النوع (A) أو (Z) «أما النوع (J) فيحتفظ به لتمثيل النمط الموجود في اليابان نفسها. ولكن نظراً لأن معظم المديرين لا يمكن تصنيفهم اما وفقاً للنظرية (X) أو وفقاً للنظرية (Y)، فان المنظمات أيضاً يندر أن تكون من النوع (A) أو (Z). و بالرغم من ذلك فان تفهم النمطين (A) و (Z) قد يساعدنا في وصف خصائص الاتجاهات الكامنة في المنظمات. وبمجرد التحقق من وجود هذا الفارق بين الأشكال الادارية للمنظمات، سنبدأ بالبحث لمعرفة الأسباب التي جعلت المنظمات الحالية من النوع (Z) فريدة من نوعها فيما تحققه من نجاح.

الفصل الرابع

النوع (Z) من المنظمات

إن كل شركة من النوع (Z) لها خصائصها التي تميزها عن غيرها ــ فالجيش الأمريكي يختلف تماماً عن إدارة آي بي أم أو إيستمان كوداك. إلا أن جميع هذه المؤسسات تتصف بخصائص تشبه إلى حد بعيد المؤسسات اليابانية، من حيث التوظيف الدائم، الذي يكون غالباً لمدى الحياة، رغم ان هذه الحقيقة لا يوجد ما يعبر عنها رسمياً. والواقع أن العلاقة الطويلة الأمد تنبع على الأغلب من الطبيعة المعقدة للعمل الذي تزاوله هذه الشركات، التي تحتاج، بشكل عام، إلى قدر كبير من التعلم بالخبرة. وبالتالي، فان هذه الشركات ترغب في استبقاء موظفيها لما تحملته تجاههم من استثمارات في تدريبهم لضمان حسن أدائهم للعمل. والموظفون أيضاً يرغبون بالاستمرار مع الشركة، حيث تكون العديد من مهاراتهم ذات الطبيعة المحددة التي تختص بها الشركة التي يعملون لديها بحيث لا يعود بامكانهم الحصول على أية فرصة عمل مثل الوظيفة التي يشغلونها سواء من حيث التعويض المادي أو التحديات التي تنطوي عليها هذه الوظيفة. وهذه الخصائص التي تتصف بها مهام العمل والتي تتمخض عن علاقة وظيفية دائمة تؤدي في الوقت نفسه لكون عملية التقويم والترقية عملية بطيئة. وهنا نلمس نوعاً هاماً من التعديل للشكل الياباني من الادارة. فالشركات من نوع (Z) لا تنتظر فترة سنوات عشر لتبدأ بعملية التقويم والترقية، حيث أن أية شركة غربية تقوم بذلك قد تفقد العديد من عناصرها الموهوبة. وهكذا فان مثل هذه الشركات تلجأ في الغالب إلى استخدام أنواع من مقابلات تقويم الأداء الواضحة المألوفة، على أن عمليات الترقية تعتبر أبطأ مما هي الحال بالنسبة للنوع (A) من الشركات.

ومسارات الحياة الوظيفية في النوع (Z) من الشركات توضح وجود نوع من التقلب على العديد من الوظائف لاطلاع الموظف على كافة جوانب العمل وهو من الأمور التي يتميز بها النوع الياباني من المؤسسات. وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير أنواع من المهارات المحددة التي تختص بها الشركة دون غيرها، والتي يستدعي تنفيذها توفر قدر كبير من التنسيق عن قرب فيما بين الخطوات سواء على مستوى التصميم أو التصنيع أو التوزيع. فالموظف الذي يشارك في مثل هذا التطور «غير التخصصي» يكون بذلك قد خاطر بمستقبله الوظيفي لأن المهارات التي يكتسبها في نهاية المطاف قد لا تكون مطلوبة في سوق العمل من قبل مؤسسة أخرى. و بالتالي، فان التوظيف الطويل الأمد يرتبط بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين ارتباطاً وثيقاً و بطريقة دقيقة وحساسة.

وفي العادة فإن الشركات من النوع (Z) تكون مفعمة بقدر كبير من الممتلكات الخاصة بها من المعلومات والأنظمة المحاسبية والتخطيط الرسمي والادارة بالأهداف وجميع وسائل الرقابة الأخرى التي تستخدم بصورة رسمية وعلنية ينفرد بها النوع (A) من الادارة. أما في النوع (Z) من الشركات فان الاهتمام بهذه الأمور يكون بهدف تبادل المعلومات، ولكنها نادراً ما تهيمن على عملية اتخاذ القرارات الرئيسية. وعلى العكس من ذلك، فان المديرين في الشركات الكبرى، والمستشفيات، والمؤسسات الحكومية يتذمرون على الأغلب من الشعور بعدم القدرة على ممارسة حسن الحكم والتقدير للأمور أمام إمكانيات التحليل الكمي ونماذج الكمبيوتر المفعمة بالحقائق الرقمية. فالادارة الغربية تبدو وكأنها تتصف في معظم جوانبها بنفس الروح العامة التي بالامكان تلخيصها كالتالي: إن الأمور العقلانية أفضل من غير العقلانية، والموضوعية أقرب إلى العقلانية من الأمور غير الموضوعية، و بالتالي فإن التحليل الكمي يفضل على الأحكام المبنية على الحكمة والتجربة والحذق في دقائق الأمور. وقد عبر بعض المراقبين من أمثال الأستاذ هارولد ليفيت من جامعة ستانفورد عن هذا الوضع بقوله أن الميل نحو الأخذ بالحقائق الواضحة الخاضعة للقياس قد تجاوز الحدود المعقولة،

وأن العودة إلى استخدام الحذق والتجربة الشخصية من الأمور المستحبة.

ففي الشركة التي من النوع (Z)، يلاحظ أن ثمة حالة من التوازن بين الأمور الواضحة والأمور الضمنية. ففي الوقت الذي يعتمد فيه اتخاذ القرارات على تحليل كامل للحقائق، فإنه يراعي كذلك الاهتمام بمدى مناسبة القرار لأوضاع الشركة ومدى انسجامه مع سياستها. فالشركة التي تركز على التخصص الدقيق في العمل يصعب عليها تحقيق هذا المستوى الرفيع من التفاهم. وربما يكون السبب الكامن وراء ذلك هو عدم قدرة مختلف الإدارات ضمن المنظمة الواحدة على الاتصال الفعال فيما بينها. فالاتصال فيما بين هذه الإدارات يتم من خلال لغة الأرقام لأن هذه الأرقام هي اللغة الوحيدة التي بالامكان فهمها بطريقة معقولة ومشتركة في مثل هذا النوع من التخصص الدقيق. ولنأخذ مثالاً على ذلك.

أ ــ مسألة الأسلوب:

تعتبر صناعة الساعات الرقمية من التطورات المذهلة التي شهدتها دنيا الأعمال والصناعة في السبعينات من هذا القرن. ففي البداية، كانت الساعة الرقمية أو الالكترونية تمثل نوعاً من السر الغامض بالنسبة لجميع العاملين في هذه الصناعة وكانت مؤسسات إنتاج الساعات القديمة من أمثال شركات تايمكس (Timex) و بالوفا (Bulova) تخامرها الشكوك من هذا الصنف الجديد من الساعات الألكترونية التي قد تحل مكان تراث كامل من الإنتاج التقليدي للساعات العادية. وكانت المؤسسات التي تنتج القطع الألكترونية لهذ الساعات تزود الشركات الأخرى بهذه القطع ولم تكن تعرف شيئاً عن عملية بيع هذه السلع المنتجة لأفراد المستهلكين. وقد راقب المؤلف ردود فعل اثنتين من شركات إنتاج القطع الالكترونية من هذا النوع تجاه فرص العمل الجديدة: وقد عرف عن احدى هاتين الشركتين «بأنها تمثل إلى حد كبير النوع (A)، أما الشركة الثانية فتمثل النوع (Z). وقد شغل الباحث نفسه بدراسة هاتين الشركتين لأسباب لا علاقة لها بصناعة أو تجارة الساعات.

وقد بدت الساعة الرقمية بأنها منذ الوهلة الأولى تنبىء عن مستقبل كبير لهذا النوع الجديد من الصناعة. فهذه الساعة الجديدة التي تتصف بقدر أكبر من الدقة والثقة والتكلفة الأقل من الساعة التقليدية فإنها كانت محط الآمال لاستبدال كافة الساعات التقليدية في العالم الغربي. وقد أجرت الشركة ذات الطابع الأمريكي في الادارة (النوع A) دراسة تحليلية دقيقة لاحتمالات السوق، قامت من خلالها بتقدير عدد الساعات الرقمية التي بالامكان بيعها بأسعار متفاوتة وتكلفة تصنيع وتوزيع هذه الساعات لتجار التجزئة و بالتالي معرفة الأرباح المحتمل تحقيقها للمؤسسة التي تقوم بتزو يد الجزء الالكتروني الأساسي من هذه الساعة والتي تمتلك المهارة الفنية الأساسية لانتاجها. وقد كان المديرون التنفيذيون في الشركة يعرفون بأن عملية بيع السلع الاستهلاكية ليست من اختصاصهم وليست من الأمور المألوفة لديهم، على أنهم كانوا يشعرون أن بإمكانهم تطو ير المعرفة الضرورية لذلك. وعقب تحليلهم للموقف، قرروا شراء احدى الشركات التي تنتج علب الساعات وأخرى تنتج أساتك (أطواق) الساعات، وخلال أسابيع من ذلك كانت الشركة تتعامل بتجارة الساعات. ورغم ابتداء هذه الشركة من الصفر، إلا أنها أصبحت خلال فترة وجيزة من كبار المساهمين في تجارة الساعات و بعد مرور ١٨ شهراً من ذلك القرار كانت تشكل عاملاً رئيسياً من العوامل المحركة لهذه الصناعة الجديدة التي اكسبتها أرباحاً كبيرة من تجارة الساعات الالكترونية الرقمية.

كذلك لاحظ المديرون التنفيذيون في الشركة التي تتبع النوع (Z) من الادارة الفرص التي تمثلها تجارة الساعات الالكترونية الرقمية، وكانت هذه الشركة أيضاً تنتج الجزء الالكتروني الأساسي الذي يعتبر بمثابة القلب من الساعة الألكترونية. وقد كشفت تحليلات هذه الشركة لواقع السوق عن وجود إحتمالات كبيرة لتحقيق الأرباح. ولكن الأرقام بالنسبة للشركة (Z) هذه لم تكن هي المهيمنة على عملية إتخاذ القرار. فبدأ كبار المديرين في هذه الشركة يتساءلون اذا كان هذا النوع من

التجارة يتفق في الواقع مع أسلوبهم في العمل، فتحققوا من وجود إمكانية الربح، لكنهم كانوا يتساءلون اذا كان هذا النجاح من النوع الذي يتحقق مرة واحدة أم أن بإمكان الشركة الاستمرار بدورها الريادي والقيادي في صناعة الساعات للأعوام القادمة. والأهم من ذلك، فإن دخول سوق تجارة الساعات بدأ وكأنه يتضارب مع الفلسفة التي تقوم عليها الشركة في عملها. ففي النوع (Z) من الشركات يعتبر التحدث عن الفلسفة التي تقوم عليها الشركة ليس من الأمور الهزلية أو الأماني الخيالية بل على العكس من ذلك، فإن هذا النوع من الشركات يتألف في العادة من مجموعة من المديرين الذين يعرفون حق المعرفة بأن قدرتهم على تحقيق التعاون الوثيق يعتمد جزئياً على قدرتهم على الاتفاق على مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بالطرق التي تزاول بها الشركة أعمالها. وهذه الأتفاقيات والأهداف تشكل قوام الفلسفة التي تعمل الشركة بموجبها، والتي تتضح من خلالها علاقة الشركة بالموظفين وأرباب العمل والعملاء وبالجمهور على نطاق واسع. وهذا البيان الشامل بفلسفة الشركة ينبغي ان يفسر بوضوح ليكون ذا معنى قابلا للتطبيق في مواقف محددة. وبالتالي، فمن الهام أن يكون المديرون على علم كافٍ بالعوامل الثقافية الكامنة التي تقوم على أساسها الشركة ليتسنى لهؤلاء إمكانية تفسير فلسفة العمل بالشركة بالطرق التي تضمن التعاون بدلاً من التضارب فيما بين أفراد العاملين. وأحد عناصر الفلسفة التي تقوم عليها الشركة يتعلق بأنواع المنتجات التي تقوم الشركة بتصنيعها، وهذا يستثني بوضوح امكانية إنتاج الساعة الرقمية. وعلى ذلك الأساس كان يبدو أن فلسفة الشركة تجاوزت في أهميتها وزن التحليلات المالية، وبالتالي فإن مشروع إنتاج الساعة المذكورة كان ينبغي أن ينتهي عند هذا الحد.

لكن الأمر لم يكن كذلك، فالعنصر الأساسي الثاني من فلسفة هذه الشركة ينص على إعطاء الموظفين الحرية بمتابعة المشروعات التي يشعرون بفائدتها ونفعها للشركة، وبالتحديد يتمتع مديرو الوحدات بكامل الحرية لتحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها إلى

النهاية. وفي هذه الحالة، تبين أن أحد الشباب من المديرين العامين ممن يعتبر سجلهم حافلاً بالنجاح، يرغب في ادخال الشركة في حقل تصنيع وتجارة الساعات. وقد اختلف كبار المديرين التنفيذيين في الشركة مع رأيه لكنهم لم يكونوا يرغبون في التضحية بتجربة هذا المدير في وضع ما يراه مناسباً من أهداف ومتابعة تحقيقها. وفي هذه الحالة تبين أن اثنتين من القيم الأساسية أصبحتا في حالة من التضارب عند مرحلة التنفيذ. فالشيء الملفت للنظر في هذه الحالة يتعلق بموضوع القيم التي تقوم عليها فلسفة الشركة أكثر من المسائل المتعلقة بالسوق أو الأرباح، هذه القيم التي تأتي في الصميم بالنسبة لادارة النوع (Z) من الشركات.

ولكن هذا لا يعني أن النوع (Z) من المؤسسات لا يهتم بتحقيق الأرباح. بل على العكس من ذلك، فان سجلات هذا النوع من الشركات تبين بوضوح أنها من أكثر الشركات نمواً وقدرة على تحقيق الأرباح. فكل مدير في هذه الشركات يعلم بان المشروعات تستمر ما دامت قادرة على تحقيق الأرباح التي تزيد عما تطالب به الشركات الأخرى. ولكن بالنسبة للشركات من النوع (Z)، لا تعتبر الأرباح غاية في حد ذاتها، ولا وسيلة لتسجيل أرقام قياسية في عملية المنافسة بالسوق. بل على العكس من ذلك، فان الأرباح، بالنسبة لهذه الشركات، هي المكافأة التي تضمن للشركة الاستمرار بتقديم أفضل الخدمات لعملائها والتي تساعد في الوقت ذاته موظفيها على التطور والنماء وتحمل المسؤولية على مستوى الشركة والوطن بشكل عام. والحقيقة أن العديدين منا قد سمع هذه العبارات من قبل لدرجة أن البعض قد أصبح يشك بصدقها و يعتبرها القناع الذي تظهر به على نطاق الجماهير والذي تخفي وراءه حقيقة داخلية مختلفة عن ذلك تماماً. فمن الخصائص المميزة للشركة من نوع (Z) ان هذه القيم ليست مجرد ستار أو نوع من أدوات التجميل التي يطلى بها وجه الشركة، وانما تمارس وتعتبر المقياس الذي يتم على أساسه اتخاذ القرارات. على أن هذه العملية ليست منزهة عن

الخطأ. فبعض المديرين في المؤسسة قد تساورهم الشكوك حول الحكمة من هذه القيم وحول الالتزام الحقيقي للمؤسسة تجاه هذه القيم.

فلماذا يتوجب ان يكون للشركة فلسفة تعمل بموجبها اذا كانت هذه الشركة تمارس نشاطاتها في اطار اقتصادي حر يتوقع منها أن تسعى فيه لتحقيق الربح فقط ؟ والواقع أنه في المنظمة الكبيرة يصعب، بل يستحيل، على المرء ان يحدد خلال فترة وجيزة من الزمن، سواء أكان ذلك بضعة أشهر أو حتى عاماً بأكمله، اذا كان جزء من أعمال أو أنشطة الشركة مربحاً أو غير ذلك. ولنفترض أنك أصبحت مديراً مسؤولاً عن قسم جديد تم تأسيسه للدخول في سوق الساعات الالكترونية. وتقوم بشراء الأجزاء الالكترونية من قسم آخر، وتشترك في الاستفادة من خدمات رجال المبيعات مع الأقسام الأخرى، وكذلك تستفيد من موظفي القسم الهندسي في تصميم وصيانة المنتجات وعملية الانتاج، بالاضافة إلى الاعتماد بدرجة قوية على اسم وشهرة الشركة لترويج المنتجات، حيث يتم في هذا السبيل تجهيز هذا الخط الجديد من الانتاج بالمديرين الاكفاء والفنيين الماهرين الذين هم نتاج البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة. فكيف يمكن تحميل المشروع بتكلفة كل واحد من هذه العناصر التي دخلت في عملية الانتاج ؟ لا أحد يستطيع احتساب ذلك. على أن أحداً لابد أن يأتي ببعض الأرقام التي تستخدم في احتساب التكاليف التي تحسم من عائدات المبيعات لقياس الربح. ولكن الجميع يعرفون بان الأرباح المصرح بها هي في الواقع مقياس غير صحيح للأرباح الحقيقية، التي ليس من السهل إحتسابها بدقة.

ولنفترض أن هذه الشركة تدار في الواقع حسب المعايير الربحية بدقة تامة. فاذا كان رئيس قسم يحاسب عما تقدمه إليه الادارة الهندسية من خدمات بسعر أقل من التكلفة الحقيقية، فانه سيحاول استخدام هذه الادارة بدرجة كبيرة مما قد يحرم أقساماً أخرى في الشركة من الاستفادة من هذه الخدمة الرخيصة. واذا طلب رئيس قسم آخر استعادة ثلاثة من موظفيه ذوي الخبرة، فقد يرفض هذا الطلب أو يُرسل ثلاثة من

الأشخاص الأقل مهارة، حيث أن نجاح القسم الآخر لا ينعكس على نصيب هذا القسم من الأرباح. وهكذا، فان القياس غير الصحيح سيؤدي بطرق عديدة إلى تكوين وسيلة رسمية ينجم عنها تنسيق ضعيف وإنتاجية متدنية واحباط نفسي مرتفع.

فالحياة في المنظمات تتصف بالتداخل في العلاقات والاعتماد المشترك فيما بين الادارات والأقسام. كذلك فانها تتصف أيضاً بالغموض. و يرى كل من أرمن ألتشيان (Armen Alchian) وهارولد ديمسيتز (Harold Demsetz) وهما من الاقتصاديين البارزين في جامعة كاليفورنيا في لوس انجلوس (UCLA)، أنه حيث يكون العمل جماعياً، فان قياس الأداء الفردي لابد أن يكون غامضاً. واذا أخذت هذه الحقيقة بعين الاعتبار مع تفهم الطبيعة البالغة التعقيد للتداخل في علاقات التبعية في أعمال هؤلاء الأفراد من أعضاء الفريق، فان الادارة العليا في الشركة من نوع (Z) تصر بألا تكون المقاييس الدقيقة هي العامل الحاسم في اتخاذ القرار. فالشعور السائد هو أنه اذا كان معظم كبار المديرين متفقين على ما ينبغي للشركة ان تحاول القيام به والكيفية التي تتم بها هذه المحاولة بشكل عام فانه يجب والحالة هذه أن تشرع الشركة بتنفيذ تلك المجموعة من المهام، و بعدها سيكون بامكانهم الاعتماد على الثقة المشتركة فيما بينهم وعلى حسن النية في الوصول إلى قرارات تكون أفضل بكثير من أية قرارات تتمخض عن أي نظام رسمي من الرقابة.

و بالاضافة إلى ذلك ، فانهم يفهمون معاً بأن وسائل الرقابة غير الرسمية والواضحة المعالم لا تنجح بمفردها، وانما يكون بالامكان تطويرها فقط في ظروف التوظيف المستقر، والتقويم والترقية البطيئين والمستوى المنخفض من التخصص في الحياة الوظيفية. وحتى مع توفر تلك الوسائل المساعدة، فان العلاقة التي تسودها روح الثقة والمحبة والعلاقة الضمنية من التفاهم لابد أن يدعمها قدر كاف من الرقابة الرسمية والتحليل في المؤسسات الكبيرة التي تصنع العديد من المنتجات ولها فروع في العديد من

الدول وفي العديد من حقول التقنية التي لا يمكن ان يتحقق فيها اتفاق تام حول القيم والمعتقدات التي لن يتم تحقيقها بالكامل.

وفي النهاية، قامت الشركة (Z) بتفويض المدير العام للدخول في تصنيع جزء صغير نسبياً ومتخصص من سوق الساعات الالكترونية الرقمية. وكان لهذا المدير دور في تطوير مشروعه الجديد هذا في حال نجاحه، ولكن هذا المشروع كان أساساً صغير الحجم بحيث أن فشله لا يعرض الشركة للخطر. وبعد مرور ثلاث سنوات على صدور القرارات الأولية من كلتا الشركتين، كانت الصورة مختلفة تماماً. وعقب حصول موجة عارمة في المبيعات والأرباح، أصبحت الشركة من النوع (A) تمر بمرحلة مريرة من المنافسة من قبل المؤسسات الأخرى التي كانت أكثر خبرة في هذا المجال من الصناعة. فبعد مرور ثمانية عشر عاماً من النجاح الأولي، فان تلك الشركة قد تكبدت خسائر فادحة وباعت مشروعها لصناعة الساعات إلى شركة أخرى، لتعود إلى مستوى الصفر في إنتاج الساعات. أما بالنسبة للشركة (Z) فقد حققت أيضاً نجاحاً مبكراً في مشروعها المحدود لانتاج الساعات الرقمية، وبعد هذا النجاح الأولي، مرت هي الأخرى بمرحلة منافسة شديدة وانخفاض في الأرباح. إلا أنه بدلاً من بيعها للمشروع، بدأت تقلص من اهتمامها وتركيزها على هذا المجال، مع الأستمرار في تقديم خدمات الصيانة لما سبق لها بيعه من ساعات والابقاء على الهيكل الأساسي لهذا المشروع واعتباره درساً ثميناً يتعلم منه المديرون في المستقبل.

ب ــ مسألة القيم المعمول بها في المؤسسة :

لقد رأينا في النوع (Z) من المنظمات بأن عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالاجماع والمشاركة. وقد وصف علماء الاجتماع هذه العملية بالديمقراطية (اذا ما قورنت بالتسلط) حيث يشارك عدد كبير من الأفراد بصياغة القرارات الهامة. وهذه العملية المشاركة تعتبر واحدة من الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم ضمن المنظمة، كما ترمز، بما لا يدع مجالاً للشك، إلى النوايا

التعاونية التي تقوم عليها المنظمة. والحقيقة أن العديد من القيم الأساسية في حضارة المؤسسات من الصعب تفحصها أو ممارستها على الملأ باستمرار. و بعض هذه القيم لا تبرز إلى حيز الوجود أكثر من مرة واحدة كل بضع سنوات، عند ظهور الأزمات مثلاً (ومنها الالتزام بمبدأ التوظيف الطويل الأمد، الذي لا يوضع على المحك إلا أثناء فترات الركود الاقتصادي)، بينما القيم الأخرى ومنها التصرف بطريقة بعيدة عن الأنانية فمن الصعب ملاحظتها أساساً. فهذه القيم والمعتقدات ينبغي التعبير عنها بطرق ملموسة اذا كان لابد من تفهمها وتكريس إيمان الموظفين بها، خاصة وان الموظفين المستجدين يفدون إلى المنظمة وهم يعتقدون بأن كافة الشركات متشابهة من النواحي الأساسية: أي أنه لا ينبغي الثقة بها، ولا تصديق ما تنشره عن نفسها. وهكذا فان اتخاذ القرارات بالاجماع يقدم المعلومات المباشرة عن ممارسة هذه القيم فعلياً وعلى رأسها قيم المشاركة و يظهر بطريقة عملية مدى التزام المنظمة بتلك القيم. فعندما يجتمع أفراد العاملين معاً في مكان واحد لمناقشة مشكلة من المشكلات أو اتخاذ قرار من القرارات، فان هذا الاجتماع يلاحظه معظم العاملين و يتحدثون عنه، وهذا يمثل شكلاً واضحاً من اشكال الالتزام بالعمل الجماعي. وفي الغالب، فان المنظمات من النوع (Z) تكرس قدراً كبيراً من الطاقة لتطوير المهارات الشخصية المشتركة الضرورية لانجاح عملية اتخاذ القرارات الجماعية الفعالة، ربما لهذا السبب الرمزي.

وفي الشركات من النوع (Z)، قد تكون عملية اتخاذ القرارات عملية جماعية لكن المسؤولية النهائية عن القرار تبقى مسؤولية فردية. ومن المشكوك فيه أن يتقبل الغرب النوع الجماعي من المسؤولية والذي يميز المنظمات اليابانية. فهذا التمسك بالمسؤولية الفردية يبقى يمثل الخاصية الأساسية التي يتميز بها المجتمع الغربي، ولكن هذا الشعور يوجد في الوقت ذاته قدراً كبيراً من التوتر في النوع (Z) من المنظمات. فعندما تشترك جماعة في اتخاذ قرار بالاجماع، فان هذا يعني الطلب من أفراد هذه الجماعة ان يضعوا مصيرهم إلى حد ما في ايدي الآخرين. وهنا لا ينظر إلى الموضوع من زاوية القدر

المشترك ولكن إلى مجموعة من المصائر الفردية. فيخرج كل فرد من الاجتماع مسؤولاً عن بعض الأهداف الفردية التي وضعت بشكل جماعي من قبل المجموعة. فعملية الاجماع، كما وصفها الأستاذ إدجار شين من معهد ماتشاتسوتس التقني (M.I.T.)، هي عملية يطلب من خلالها من أفراد الجماعة تحمل مسؤولية قرار قد لا يفضلونه ولكنه القرار الذي استقرت عليه الجماعة في جلسة مفتوحة اشترك الجميع في مناقشاتها. وهذا المزيج من القرار الجماعي والمسؤولية الفردية يتطلب توفر جو من الثقة. وهذا لا يتأتى إلا اذا كان الجميع لديهم نفس الأهداف الأساسية ولا يقوم أحد من الأفراد بخدمة أهدافه الذاتية على حساب الآخرين. وفي مثل هذه الظروف نجد المرء يتحمل المسؤولية الفردية لتنفيذ القرار الجماعي والسعي جاداً لتنفيذ المهمة بكل حماسة.

وهذه النظرية الكلية للنوع (Z) من الشركات تتشابه في العديد من الطرق بالنمط المتعارف عليه في المؤسسات اليابانية مع بعض الفوارق الهامة. وهذا التشابه يعود إلى تعارف الرئيس مع المرؤوسين والموظفين على كافة المستويات مع زملائهم من العاملين. فالنوع (Z) من الشركات يظهر بشكل عام اهتماماً على نطاق واسع بمصلحة المرؤوسين والعاملين باعتبار ذلك جزءاً طبيعياً من علاقات العمل. فالعلاقات فيما بين أفراد العاملين تميل إلى الجو غير الرسمي والتأكيد على ان الجميع يتعاملون معاً في جو العمل بدلاً من النظرة التقليدية التي تحصر تعامل المديرين مع العاملين والكتبة مع مشغلي الآلات. فهذه النظرة الشمولية في التعامل، والتي تعتبر من أهم مميزات النوع (Z) من المنظمات، تساعد في النهاية على المحافظة على جو من الشعور القوي بالمساواة الذي يتميز به النوع (Z) من المنظمات.

فاذا كان الناس يتعاملون معاً بطرق محدودة من خلال ما يمثلونه من ادوار بدلاً من التعامل على أساس إنساني متكامل، فان هذه العلاقات اللانسانية قد تنقلب بسهولة إلى مشاعر من التسلط والقسوة.

فمشاعر التعالي لدى الرؤساء وما يقابلها من الشعور بالنقص لدى المرؤوسين تكون سائدة في العلاقات القائمة على أساس واجبات ومسؤوليات الوظائف فقط، حيث يعرف رئيس الادارة واجباته كرئيس إدارة و يعرف العاملون واجباتهم بصفتهم مرؤوسين. فمثل هذا الموقف الذي يخرج عن نطاق مشاعر المساواة يتضمن في ثناياه شيئاً من التمييز الطبقي. فيشعر المرؤوس في النهاية بأنه غريب عن رئيسه الذي يتحلى بهذا الموقف وعن الشركة التي يمثلها. على ان الرئيس قد يجد نفسه مرتاحاً من الشعور بالقلق والكبت الذي يرافق الاستجابة لاحتياجات الآخرين، سواء كانوا من الرؤساء أو المرؤوسين أو الأقران. ولا يستطيع معظمنا قطع الطريق على محاولات التقدم بالطلبات أو الشكاوى من الرؤساء أو الأقران، ولكن اذا تحولنا إلى مجرد أدوات عمل متجردة عن المشاعر الشخصية وتتحلى بأكبر قدر من الرسمية و بالتالي البعد عن معايشة المرؤوسين والتعرف على احتياجاتهم، فان هذا لا يترك للمرء شيئاً يقلق من أجله. و بالطبع فاننا نلاحظ أن مشاعر عدم اللياقة، وعدم العدالة وعدم الانتاجية ليست سوى ضغوضاً قصيرة الأجل غالباً ما تومىء في ذلك الاتجاه.

فالمنظمة التي تحتفظ بنظرة شمولية للأمور وتحمل مؤهليها من جميع المستو يات على التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة توجد حالة يستحيل معها الحط من القدر الانساني لشخصيات العاملين، ولا يعود من المقبول معها أيضا التصرف بشيء من التسلط، فيسود بذلك جو الا تصال المفتوح، والثقة والشعور بالالتزام. ففي احدى الشركات من النوع (Z) التي يعرفها المؤلف، يقوم كل مصنع من المصانع التابعة لهذه الشركة بحفل بسيط لتناول المرطبات والمأكولات الخفيفة كل شهر في نهاية الدوام. و بعد تناول المرطبات والمأكولات تجري بعض الالعاب غير الرسمية وتقدم الهدايا الرمزية للفائزين. والمدير الذي يخفق باستمرار في حضور هذه الحفلات البسيطة والمشاركة فيها يخفق أيضاً في تحقيق النجاح أو ضمان حصوله على ترقيات. فهل هذه الحالة تقدم مثالاً لممارسة «السياسة في جو العمل» أم أنها سياسة «من تعرف لا ما

تعرف هو الأهم» أم أنها مجرد عادة من رواسب الأيام الغابرة ؟

فهذا الحفل البسيط ، من وجهة نظري ، أشبه بحفلات الكوكتيل التي تجرى بعد ساعات العمل والتي يشترك فيها الرؤساء والمرؤوسون في اليابان. ففي كلتا الحالتين يشارك في هذه الحفلات نفس الأفراد الذين يعملون معاً ولكن مع اختلاف الادوار. فالتسلسل الهرمي للعمل يكون أقل تشدداً في مثل هذا الموقف، وهذا من شأنه أن يوفر للعاملين فرصة التفاعل الأفضل على قدم المساواة مع جميع المستويات الادارية في معزل من الأدوار الهرمية المتعارف عليها في جو العمل. فقد يعبر الفنيون عن رغبتهم في النظر إلى المراقبين على أنهم أناس عاديون بدلاً من التعامل معهم كرؤساء ينبغي ان يخشى مرؤوسوهم جانبهم. كذلك ففي هذا الجو يظهر المديرون لمرؤوسيهم بأنهم يتعاملون معهم على قدم المساواة. وفي هذه الشركة بالذات ومن خلال هذه الحفلات البسيطة ينبغي ان تتوفر لدى المديرين الرغبة في المشاركة في هذه الالعاب حيث تظهر من خلالها عدم مهارتهم في هذه الأمور وما يرافقها من احراج يعيدهم إلى أرض الواقع من حيث نظرتهم لأنفسهم ونظرة مرؤوسيهم لهم.

والواقع أن قلة من المديرين فقط يتفوقون على زملائهم أو مرؤوسيهم في كل المجالات. فما دام المدير يتمسك بلعب دوره التنظيمي، فانه سيبقى هنالك نوع من الانقسام بينه وبين مرؤوسيه بما يوحي له احياناً أنه أفضل منهم في كل شيء. ولكن عندما يشارك هؤلاء المديرون في حفلات اجتماعية، يزول هذا الشعور بالتميُّز. وعليه، فان القوة الطبيعية للهرم التنظيمي تؤكد على وجود علاقات جزئية مفتتة وعلى الميل نحو التعالي الذي تمليه العلاقة الهرمية للوظيفة. وبذلك فان العلاقة الشمولية تؤدي إلى نوع من التوازن في اجمالي العلاقات وتشجع على التحلي بمشاعر المساواة أكثر فأكثر.

والشعور بالمساواة يعتبر من الخصائص الأساسية للمنظمات من نوع (Z)، فهو ينطوي على الايمان بقدرة كل شخص على حسن تقدير الأمور (Discretion) والعمل المستقل من غير الحاجة إلى الاشراف الدقيق لأنه أهل للثقة وجدير بها. وهنا ثانية

يدخل عنصر الثقة في الاعتبار لأنها تسيطر على الاعتقاد بانه، خدمة للأهداف، ينبغي أن يعمل الجميع معاً بروح التعاون دون محاولة من أي شخص الحاق الأذى بالآخرين. وهذه الميزة، هي التي تقف وراء تحلي العاملين بأعلى مستويات الالتزام والاخلاص والانتاجية في المؤسسات اليابانية واجمالي المؤسسات من النوع (Z).

والآن دعونا نعود قليلاً إلى الافتراضات التي تقوم عليها نظريتا (X) و (Y) لدوجلاس مكجروجر حول الطبيعة الانسانية. فقد اقام مكجروجر نظريتيه على ما توصل إليه احد طلابه السابقين وهو كريس آرجيريس من جامعة هارفارد، والذي يرى ان الدوافع في العمل ستصل إلى الحد الأقصى عندما يقوم كل عامل بملاحقة أهدافه الفردية و يتمتع بالنمو النفسي والاستقلال. فالاشراف الدقيق من شأنه أن يضعف من قوة الدوافع لدى العاملين و يعوق من نموهم النفسي ومن استقلالهم الشخصي وحريتهم. وعلى أية حال، فان الأشراف قد يكتسب صفة الدعم والمساندة حسب النظرية (Y) فقط عندما تكون لدى المشرف الثقة في مرؤوسيه بأنهم يحسنون تقدير الأمور في تنفيذهم للعمل بطريقة تتفق مع أهداف المنظمة. وعليه فان العلاقة تكون وثيقة بين اسلوب الادارة التي تتصف بالمساواة وبين جو الثقة المشتركة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات.

وتظهر أهمية الثقة من خلال احدى الدراسات لأحد المجتمعات المثالية (الخيالية) التي قامت بها روزابيث موس كانتر التي وصفت ثلاجات أمانا وأدوات المطبخ من نوع اونيدا وغيرها من المجموعات التي نجحت كمشروعات تجارية. وفي هذه المجموعات كانت واحدة من القيم الأساسية هي المساواة ــ أي المساواة في النفوذ وفي السلطة. وطبقاً لهذه القيمة فان كافة اشكال الاشراف والتوجيه لا يعود لها أي وجود. والمشكلة الآن تتمثل في كيفية تأكيد توفر مستوى رفيع من النظام والعمل الجاد من غير توفر الإشراف الهرمي ومراقبة الانتاج. فالخطر الرئيسي في مثل هذه الحالة يكمن في ملاحقة المصالح الخاصة وما يتمخض عنه ذلك من كسل وأنانية عند ممارسة العمل في

المنظمة. ومثل هذا السلوك قد لا يمكن تصحيحه من غير ممارسة السلطة العلوية وغير ذلك من الوسائل التي لابد من استحداثها للحد من هذه الاتجاهات. فكان لابد من ايجاد وحدة كاملة في الأهداف فيما بين العاملين والمجتمع بحيث يعود من الطبيعي ان يسعى الفرد للعمل الجاد والتعاون لما فيه مصلحة الجماعة التي هي مصلحته في الوقت ذاته. ولتحقيق هذا التضامن الاجتماعي التام، لابد لهذه الجماعات المثالية أن تشارك في العديد من الممارسات التي تهدف إلى تطوير الأهداف المشتركة.

أما المنظمات من نوع (Z)، والتي تختلف عن الجماعات المثالية أو الخيالية، فانها تطبق نوعاً من اشكال الرقابة الهرمية، وبالتالي، فانها لا تعتمد بالكامل على عنصر الاتفاق في الهدف بين أفراد العاملين لضمان تحقيق النظام والاخلاص في العمل. وبالرغم من ذلك فهي تعتمد إلى حد بعيد على وسائل رمزية لتشجيع مواقف المساواة ومشاعر الثقة المتبادلة وذلك من خلال تشجيع العلاقات الشمولية بين العاملين. فالتوجيه الذاتي يحل مكان التوجيه من قبل الرؤساء إلى حد بعيد، وهذا بدوره يشجع مشاعر الالتزام والاخلاص ويقوي من دوافع الموظفين على العمل المثمر.

وعليه فان ارجيريس (Argyris) يحث المديرين على دمج أفراد العاملين في المنظمات لا ان يوجدوا أماكن للعمل يشعر العاملون فيها بالغربة وروح العداء وانعدام شخصياتهم بسبب ما يسودها من جو بيروقراطي. ومن هذا المنطلق فان النظرية (Z) تقترب من تحقيق هذه المثل. فالعاملون في المنظمة من النوع (Z) يعيشون في جو حضاري يسوده الوفاق والمساواة والتعاون للوصول إلى الأهداف المشتركة. وبدلاً من الاعتماد الكلي على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة في توجيه سلوك العاملين، فان الشركة من النوع (Z) تتجاوز ذلك، وتعتمد أيضاً على الثقة بالعاملين وتنمية شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

جـ ــ الخلفية النظرية للنوع (Z) من المنظمات :

ان الفارق بين النوع البيروقراطي ــ الهرمي ــ من المنظمات والنوع (Z) من

المنظمات هو أن المنظمات من النوع (Z) قد حققت قدراً رفيعاً من الاتساق والتوافق في ثقافتها الداخلية. فيمكن تشبيه هذه المنظمات بالعشائر من حيث أنها تجمعات متآلفة من الناس تمارس نشاطاً اقتصادياً وتربط بين أفرادها العديد من الصلات. على أن العشيرة تختلف عن كل من التنظيم الهرمي وعن نظام السوق اللذين يمثلان الشكلين الآخرين للتنظيمات الاجتماعية الأساسية التي يتم من خلالها التحكم في طرق التعامل بين الأفراد. ففي نظام السوق تستخدم المناقصات التنافسية في الحصول على الخدمات والسلع، سواء خدمات المهندس أو السلال التي يصنعها النساج. فكل منهما يعرف ما لديه من منتجات حسب الشروط المتعارف عليها في السوق. أما في المؤسسات البيروقراطية، فانه لا يكون لدى العاملين أية صورة واضحة لقيمة خدماتهم. فلا توجد مناقصات تنافسية تحدد الأجور السنوية لأحد كبار المهندسين الذي قد يشغل وظيفة نائب الرئيس للشؤون الهندسية مثلاً. ونظراً لأن كل وظيفة تكون فريدة من نوعها، فان الشركات تعتمد بدلاً من ذلك على التنظيم الهرمي لتقويم أداء شاغلي هذه الوظائف ولتقويم ما يستحقه الموظف. و ينجح النهج الهرمي في التقويم فقط إلى الحد الذي نثق معه في قدرته على اعطاء نتائج تتصف بالعدالة. كذلك الحال بالنسبة للسوق، فهو لا ينجح إلا لأننا نضفي عليه صفة الشرعية. فما دام نائب الرئيس يعتقد بأن الرئيس يتصف بالعدالة والانصاف وسعة الاطلاع والقدرة على التوصل إلى تقويم عادل لأدائه، فان هذا الموظف سوف يسمح للتنظيم الهرمي بالعمل من غير عوائق. على أن جو عدم الثقة سيؤدي إلى وضع شروط دقيقة لحماية مصالح الأطراف المعنية، كالعقد الذي يحرر عند بيع إحدى السلع أو الخدمات لمؤسسة في الخارج. فكتابة وتنفيذ عقد من هذا القبيل من شأنه أن يزيد إلى حد بعيد من تكلفة الحصول على خدمات نائب الرئيس المذكور.

والمثال الأكثر شيوعاً ذلك الذي يتعلق بالعاملين بالساعة، والذين يعرفون مع مرور الزمن أن التنظيم الهرمي للمؤسسة ليس جديراً بالثقة. ولضمان معاملتهم بالعدل

والانصاف تجدهم يسعون إلى الانتماء إلى بعض اتحادات العاملين لحماية مصالحهم وتحديد حقوقهم التعاقدية مع تلك المؤسسة. فيقوم الموظف بدفع تكاليف إضافية على شكل اشتراكات واستحقاقات للنقابة التي ينتمي إليها، وتتحمل الشركة بدورها مزيداً من التكاليف لتوظيف المزيد من العاملين في العلاقات الصناعية. وهكذا يتحمل الجميع المزيد والمزيد من التكاليف الناجمة عن عدم التعاون وانخفاض الانتاجية و بالتالي انخفاض الأرباح التي يشارك العاملون في تحقيقها والتي من حقهم المشاركة في قطف ثمارها. و بهذا فان نجاح النظم البيروقراطية الهرمية التنظيم قد يكون باهض التكاليف. ولكن اياً كانت التكلفة المالية، فان اجراءات الحماية هذه هي التي تهيمن على الجو عندما يقتصر تقو يم ما يقدمه الفرد من أداء تقويماً عادلاً وفقاً لأساليب الرقابة البيروقراطية.

و بالمقارنة، فان التنظيمات الاشبه بالتنظيمات العشائرية، تنجح عندما تعمل بشكل جماعي لا يظهر من خلاله الأداء الفردي بوضوح. وفي هذه الأوقات فان الالتزام البعيد المدى، المدعم بالاتفاق حول الأهداف وطرق العمل، يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن المنصف في العلاقة بين الفرد والجماعة. فبالامكان، والحالة هذه، تقو يم الأداء الفردي وما يستحق من مكافأة بشكل منصف وعادل فقط بعد فترة طو يلة قد تدوم عدة سنوات. وعليه فان علاقة الموظف بالمؤسسة ينبغي ان تكون من النوع البعيد المدى وأن يسودها قدر كبير من الثقة.

أما في السوق فان كل فرد يسعى لملاحقة مصالحه الفردية والأنانية. ونظراً لأن عوامل السوق تقيس بدقة ما يقدمه كل شخص للصالح العام، فان كل شخص يعود بالامكان تعو يضه لما يقدمه شخصياً و بدقة تامة. فاذا اختار أحد ألا يقدم شيئاً، فانه لن يحصل في المقابل على أي شيء وتتحقق بذلك العدالة.

وفي الجو العشائري يطلب من كل فرد القيام بالعمل الذي يريد. وفي هذه الحالة، فان إضفاء الصبغة الاجتماعية وأقلمة الجميع للسعي نحو الهدف المشترك تكون

متكاملة إلى ابعد الحدود فيعود النظام والحالة هذه قادراً على قياس ما يقدمه الأفراد على المدى البعيد قياساً دقيقاً لدرجة أن أفراد هذه الزمرة سوف يسعون بشكل طبيعي لعمل ما فيه الخير للصالح العام. وعليه، فان رجال الدين ورجال البحرية أو عمال صناعة السيارات في اليابان الذين يبدو وكأنهم وصلوا إلى حالة من إنكار الذات، انما هم في الواقع يسعون لتحقيق أهداف وغايات أنانية إلى أبعد الحدود. وكلتا هاتين الطريقتين من التعامل مع الجماعة تمكنان الانسان من تفجير طاقاته الكامنة واكسابه أكبر قدر من الحرية في آن واحد لأنهما لا تقفان حجر عثرة لاعاقة سلوكه.

والنظام البيروقراطي دون غيره هو الذي يبدو وكأنه ينص بوضوح على عدم السماح للفرد بأن يصنع ما يريد، وانما ان ينفذ ما يؤمر به لأنه يتقاضى أجره مقابل ذلك. وهكذا فان النظام البيروقراطي، دون غيره، يقود إلى حالة من الشعور بالعزلة والبعد وما يرافق ذلك من عدم الاستقلال. وهذا هو السبب في تأكيد الشركات من النوع (Z) على تحلي العاملين فيها بمستوى رفيع من الاستقلال الشخصي والحرية مقارنة بالعاملين في الشركات من النوع (A)، فمشاعر الاستقلال والحرية تحمل الموظفين في المؤسسات اليابانية على العمل بحماس أقوى بكثير من نظرائهم الذين يعملون لدى المؤسسات الغربية.

فالمنظمات التي تدار على الطراز الياباني (Z) هي أشبه في بعض النواحي في تنظيمها بالعشيرة منها بالسوق أو بالتنظيم البيروقراطي، فهي تؤكد على الترابط الوثيق فيما بين جو العمل والحياة الاجتماعية. ونسوق الآن هذا المثال: يلاحظ أن رجال الأعمال الأمريكيين الذين هم من أصل صيني أكبر عدداً مما يتوقع قياساً على نسبتهم من السكان بشكل عام. ولسنوات عديدة كان تفسير علماء الاجتماع لهذه الظاهرة يعود إلى ان الأمريكيين الزنوج كانوا يحرمون لسنوات عديدة من الاستفادة من التسهيلات المصرفية وغيرها من مصادر التمويل اللازمة للبدء بنشاط تجاري ولو على نطاق ضيق. وفي الوقت ذاته كان نصيب الأمريكيين الذين من أصل آسيوي أوفر من

الزنوج من حيث امكانية الحصول على مساندة الأسواق المالية. إلا أن عدداً من الدراسات قد أثبت في الوقت ذاته بأن كلا من الزنوج والآسيويين يواجهون نفس الصعوبات في تكوين رؤوس الأموال اللازمة لتسيير الأعمال التجارية[٦]. على أن الأمريكيين الذين من أصل آسيوي قد جلبوا معهم عادة تكوين جمعيات الاستلاف الدوارة وغير الرسمية والمعروفة بعبارة تانوموشي (Tanomoshi) بالنسبة للأمريكيين من أصل ياباني، وبعبارة هووي (Hui) بالنسبة للأمريكيين من أصل صيني. وتتألف هذه الجمعيات عادة من حوالي اثنى عشر فرداً يرغب كل واحد منهم في اقامة عمل خاص به، كأن يمتلك شاحنة مثلا، أو ينشيء محطة خدمة. ويجتمع هؤلاء في كل شهر مرة عند احد أفراد المجموعة في حفل عشاء صغير، وخلال هذا الحفل يحضر كل واحد من أفراد المجموعة معه مبلغاً سبق تحديده من المال، ربما (١٠٠٠) دولار ويحتفظ المضيف في تلك الأمسية بهذا المبلغ الذي قد يصل إلى (١٢٠٠٠) دولاراً. والذي يستخدمه بعد ذلك لشراء شاحنة جديدة أو لفتح محطة خدمة خاصة به، وتستمر المجموعة في اللقاءات الشهرية بهذه الطريقة لمدة ١٢ شهراً متتابعة إلى أن يكون كل شخص قد دفع (١٢٠٠٠) دولاراً واستلم (١٢٠٠٠) دولاراً. وهكذا، فان الأشخاص الذين قد تواجههم صعوبات في توفير كامل المبلغ خلال فترة وجيزة يستطيعون الحصول على هذا المبلغ من خلال الانتماء لهذه الجماعة.

وعند تمحيص هذه العملية يستشف المرء منها بعض الخصائص الغريبة. فيلاحظ مثلا أن الذين يتلقون المبالغ في اللقاءات الأولى يدفعون في الواقع نسبا من الفائدة أدنى مما يدفعه الأشخاص الذين يتلقون نفس الدفعات في شهور لاحقة. فالمضيف الأول للمجموعة يستفيد من مبلغ (١٠٠٠) دولاراً مما دفعته بقية المجموعة لمدة شهر كامل من غير فائدة، ومن ثم مبلغ (١٠٠٠) دولاراً «عندما يدفع بدوره (١٠٠٠) دولار» في الشهر التالي، وهكذا. وبالمقارنة، فان المضيف الأخير يكون قد دفع مبلغ ١١٠٠٠ دولاراً في الجمعية، كان يمكنه ايداعها في البنك والحصول منها على بعض الفوائد، قبل

ان يتلقى نصيبه مما يقدمه بقية أفراد الجمعية في هذا اللقاء الأخير. وبالطبع فان هذه عملية لا تتصف بالمساواة في التعامل، ولكنها مازالت باقية. والخاصية الثانية الملفتة للنظر في هذه العلاقة أنه لا توقع أية عقود ولا تقدم أية ضمانات، رغم أن المقترضين الأخيرين في هذه الجمعية قد يقدمون مبالغ كبيرة من المال قروضاً من غير أي اثباتات أو تعهدات بالسداد.

وعضوية الجاليات اليابانية في هذه الجمعيات التمويلية تكون محصورة على نطاق ضيق حسب المناطق الجغرافية التي ولد فيها أعضاء هذه الجمعية وكذلك المنطقة التي جاء منها اسلاف أعضاء هذه الجمعية في اليابان. أما عضوية هذه الجمعيات في الجاليات الصينية فمحصورة على الأقارب فقط. وعليه، فقد يولد المرء وهو مكتسب لعضوية إحدى الجمعيات بحيث لا يمكنه التهرب من العلاقات الأسرية والاجتماعية والدينية والاقتصادية التي تربط فيما بين أفراد هذه الجماعات. فاذا أخفق احد أفراد الجماعة في الوفاء بالتزاماته، فان أفراد أسرته يتحملون بالتأكيد هذه الالتزامات وإلا فان الأسرة ستدفع الثمن غالياً وهو حرمان كافة فروع أسرته من الانتماء لهذه الشبكة من العلاقات الاقتصادية والاجتماعية في تلك الجالية. وهكذا فان هذه العلاقة بين أفراد الجالية تلغي بالضرورة الحاجة إلى ابرام العقود أو الضمانات لحماية ما يتم بينهم من قروض. ولكن ماذا عن الفارق غير العادل المدفوع على شكل فوائد على رأس المال بين من يتلقى المبالغ في فترة مبكرة ومن يتلقاها في الشهر الأخير من العام بعد أن يكون قد دفع كامل المبلغ على دفعات شهرية ؟ والواقع أن بالامكان فهم هذه الظاهرة بطريقتين. الأولى، أنه يلاحظ أن عدم المساواة هذه التي تحصل على المدى القريب يكون لها ما يعوضها على المدى البعيد. ونظراً لأن كل شخص في هذه الجاليات يشارك في عدد كبير من هذه الجمعيات طوال فترة حياته، وفي بعض الأحيان يشارك في اثنين أو أكثر من هذه الجمعيات في آن واحد، فان الفرصة تكون مهيأة في أكثر من مرة لتغيير الدور الذي يستحق فيه الشخص المتأخر في جمعية سابقة للدفعة في مرحلة مبكرة في

الجمعية التالية، وهكذا... كذلك فان الدّين الذي يتحمله أعضاء هذه الجمعية لاحد أفراد جمعيتهم قد يعوض عنه ابنه أو اخوه الذي تكون الفرص مهيئة امامه أيضاً لرد الجميل بآلاف الطرق. وعليه فان الشيء الهام في مثل هذه الحالات أنه تكون للجالية ذاكرتها من العلاقات الطيبة والمبادرات النافعة التي تشبه الذاكرة التي تحتفظ بها المؤسسات التي تأخذ بنظرية (Z) لأفراد العاملين فيها. وبالتالي فيكون الانتماء لعضوية هذه الجالية انتماءاً راسخاً مستمراً. والواقع أن هذه الذكريات تترك آثاراً بعيدة المدى. فحسب سلوك الفرد بصفته مديناً أو دائناً، فانه قد يدعى أو لا يدعى للمشاركة في المجموعات الأخرى العديدة أو قد يدرج أو يسقط من الحسبان للمشاركة في الأنشطة الدينية والاجتماعية التي قد تنعكس بآثارها على نسبه وامكانية تزويجه لأبنائه وعلى امكانياته الاقتصادية في تجارته التي يديرها، وغير ذلك من الأمور. والواقع أنه كلما ازدادت قيمة مشاركته في الجمعية، كان احتمال قبوله في مشاركات وانتماءات غيرها أقوى وأكثر ترحاباً. ورغم أن أفراد هذه الجمعيات قد لا تربط بينهم أهداف مشتركة إلا أنهم يلتزمون جميعاً بمجموعة متكاملة من الأهداف التي ترمي إلى المحافظة على البناء الاجتماعي للجالية، و يكون هؤلاء الأفراد في الوقت ذاته عرضة للتقويم البعيد المدى من قبل أعضاء الجالية في سوق العمل.

و يعمل أفراد هذه الجماعات والعشائر على أساس الثقة إلى أبعد الحدود. فقد لاحظ مارسيل مووس (Mauss) عالم الاجناس الفرنسي، بأن رغبة المرء بأن يكون مديناً لشخص ما انما هي دلالة هامة على الثقة بهذا الشخص. فعلى سبيل المثال، يلاحظ في معظم المجتمعات أنه من غير اللائق المسارعة في رد الجميل لأحد الجيران. و يفسر ذلك من قبيل عدم الثقة بذلك الجار والخوف بأن يقوم بطلب شيء في المقابل قد يكون من الصعب أو من غير اللائق تلبيته. وعليه، فان ترك الكثير من الديون فيما بين الناس انما يعتبر دلالة على الثقة المتبادلة فيما بينهم وهذه الثقة بدورها تعتبر بمثابة الزيت الذي يسهل حركة التعامل الاجتماعي في المستقبل بين هؤلاء الناس.

والشيء الهام هنا أن المنظمات عبارة عن كائنات حية، شأنها في ذلك شأن أي من المخلوقات الاجتماعية، فتتشكل أنماطها من واقع البيئة الاجتماعية التي تتواجد في اطارها. وكما سنرى، فان النوع (Z) من المنظمات انما ينجح فقط في ظل الظروف الاجتماعية التي تدعم وتساند عمليات التوظيف الدائم. وجمعيات الهيووي (Hui) والتانوموشي (Tanomashi) انما تنجح في الولايات المتحدة الأمريكية لسبب واحد وهو ان الجاليات الصينية واليابانية قد وجدت نفسها تعيش معاً في أحياء تأتلف على أساس الانتماء العرقي.

صعوبات التطبيق من ثقافة لأخرى :

وبالرغم مما تتحلى به الطريقة العشائرية في العمل، إلا أنها لا تخلو من بعض جوانب الضعف. فالمشاعر العشائرية في العمل تميل إلى تطوير مشاعر الخوف من الغرباء والدخلاء. فكما أفاد أحد رؤساء الشركات من النوع (Z) «اننا لا يسعنا أن نأتي بغريب لشغل أحد المناصب العليا في الشركة. فقد سبق أن حاولنا ذلك، لكن بقية العاملين لم يتقبلونه. والحقيقة انني أعتبر هذه المشكلة من أكبر المشكلات التي تعاني منها الشركة». وبمعنى آخر فان النوع (Z) من الشركات تقاوم أي انحراف من أي نوع نظراً لأن الرابطة التي تشد عناصر هذه الشركات معاً تقوم على التماسك في المعتقدات بدلاً من تطبيق التسلسل الهرمي للسلطة. وبالتالي، فان هذا النوع من الشركات يميل إلى رفض أي شكل من اشكال الاخلال بهذا التماسك. والمشكلة هي أنه من الصعب، وربما من المستحيل، التمييز سلفاً بين الفكرة المنحرفة عن خط التفكير المتعارف عليه والتي، رغم ذلك، تعتبر فكرة نافعة وقابلة للتطبيق و بين الفكرة غير السليمة أو التي تتنافى مع اخلاقيات العمل المتعارف عليها في الشركة. و يلاحظ أن شركات مثل آي بي أم (IBM) وجنرال موتورز وزيروكس (Xerox)، والتي يعتبر التجديد فيها من الأمور الهامة، تقوم بفصل الباحثين والمخترعين فيها بوضعهم في مواقع

نائية عن المراكز الرئيسية لوقايتهم من الضغوط الثقافية لهذه الشركات. و بالطبع فان الشيء الذي يحصل هو أن أولئك العلماء يصبحون مع مرور الزمن منحرفين عن الخط الرئيسي لثقافة الشركة، و يطورون لأنفسهم العديد من الأفكار المختلفة ومن ثم يكتشفون بأن القائمين على اتخاذ القرارات في المركز الرئيسي للشركة يرفضون أفكارهم لأنها تمثل إنحرافاً كبيراً عن السياسة المعمول بها في هذه الشركة.

أما في النوع (Z) من المنظمات، فيلاحظ بأن تغيير سلوك الفرد من خلال تغيير أحد مقاييس الأداء أو بتغيير طريقة احتساب الأرباح، يعتبر ضرباً من ضروب المستحيل: وعليه فان الطريقة الوحيدة للتأثير على سلوك هذا الفرد تتمثل في تغيير الثقافة التي يعيش فيها و يعمل في ظلها. ولكن الثقافة تتغير ببطء نظراً لأن قيمها تصل إلى الأعماق وتتفاعل في إطار شبكة متماسكة من المعتقدات التي تميل إلى المحافظة على الوضع الراهن ليبقى على ما هو عليه. وعليه فان النوع (Z) من المنظمات يخشى أن يتحول إلى نوع من الدينصور في عالم الصناعة، فلا يعود بالتالي قادراً على الاستجابة السريعة للتغييرات الجذرية في البيئة. وحيثما ينطوي الأمر على ادخال تعديلات تشغيلية، فان النوع (Z) من المنظمات يميل إلى قابلية التأقلم بشكل خارق للعادة. و بالامكان انتهاج طريقة أفضل لانجاز مهمة من المهمات من غير الحاجة إلى اعادة كتابة مجموعة من القواعد التي توضح الأوصاف الوظيفية ومن غير القلق مما اذا كان هذا التغيير سيلحق الضرر بالطريقة الحالية لقياس ما تقدمه الشركة من أداء. وهذه واحدة من أكبر جوانب القوة في المؤسسة اليابانية. فالشركات اليابانية في الولايات المتحدة أصبحت تتمتع بشهرة أسطورية من حيث قدرتها على تبني التغييرات في الاجراءات من غير التأثر بالاجراءات البيروقراطية. على أن التنسيق في هذا النظام يتم من خلال اتباع القيم المتعارف عليها ضمناً والتي تحفظ وتتبع في العمق. واذا كان التأقلم يستدعي ادخال بعض التغييرات في تلك القيم، عندها تتعرض المنظمات من النوع (Z) إلى مخاطر كبيرة. وللتدليل على هذه الحالة نسوق هذا المثال:

فقد اتيحت للكاتب فرصة العمل مع شركة كبيرة لتجارة التجزئة سبق لها تحقيق النجاح لسنوات عديدة في تشغيل محلات تجارية في بعض المدن الصغيرة. وكانت هذه الشركة تعتمد على اعطاء مديري هذه المحلات كامل الصلاحيات في التصرف المستقل من غير تلقي الأوامر من أحد حتى من رئيس الشركة نفسه. وكان كل مدير يشجع على أخذ زمام المبادرة و يكافأ وفقاً لما يحققه من أرباح. فكان يطلب البضائع من الموزعين المحليين و يدير العمل بنجاح تام. ثم قررت إدارة الشركة فيما بعد ان تتوسع ليمتد نشاطها إلى مدن أكبر. وشعرت بأن النظام القديم سينجح في هذه المدن الكبيرة شأنه في ذلك شأن المدن الصغيرة. ولكن الفارق الوحيد في العمل هو أنه، لضمان النجاح في الأسواق المنافسة الكبيرة، كان لابد للشركة ان تطور شبكة توزيع خاصة بها من مستودعاتها الخاصة بما تنطوي عليه هذه المخازن من شاحنات للتسليم. وفي بعض الأحيان كان الموقف يستدعي انشاء بعض المصانع لضمان الحصول على السلع بأقل التكاليف. وهذا الوضع الجديد أصبح يستدعي قيام مديري المحلات المذكورة بالتعاون المشترك فيما بينهم وتنسيق جهودهم في إطار نظام متشابك من العلاقات لأن نجاح احدهم أصبح يعتمد على تعاون الآخرين. ورغم ان الجميع كان يلمس الحاجة إلى هذا التغيير، إلا أن أحداً منهم لم يكن قادراً على احداثه. فقد كانت الاتجاهات القديمة التي تعزز استقلال كل مدير في إدارة محله وتنافسه مع الآخرين لا تزال تسيطر على انماط التعامل، يعززها نظام المكافأة على أساس نسبة الأرباح وأساليب تدريب المديرين والهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من القيم التي امتدت سيطرتها إلى النظام الجديد للأسواق الضخمة المتكاملة في المدن الكبيرة. ولكن هذه الشركة بدأت تواجه خسارة مستمرة في هذه الأسواق الكبيرة رغم استمرارها في تحقيق النجاح في المدن الصغيرة. وهكذا فقد استمرت الثقافة القديمة على قيد الحياة.

والواقع أن كل منظمة من النوع (Z) التي يعرفها المؤلف لابد وأن تعاني من فقد قدر معين من حيث التخصص المهني[8]. وسواء كان هذا التخصص يتمثل في محلل

مـالي، أو رجـل مـبيعات، أو اخصائي شؤون موظفين أو مهندس، فان هذا يعتبر مؤشراً على كـون الـشركة من النوع (Z) على مستوى متدني من حيث التخصص المهني. وقد قام المؤلف بمقابلة جميع نواب الرئيس والرؤساء في اثنتين من الشركات المتقدمة في حقل الـتـقـنية، إحداهما تمثل النوع (A) والثانية تمثل النوع (Z) كما قام المؤلف أيضاً بمقابلة عـدد كـبير من الـعامـلين في كـلـتا هاتين الشركتين، فتبين له أنه في الشركة من النوع الـغـربي (A)، كـان يـتـم تـقـديـم كـل شـخص له بنوع من الفخر على الوجه التالي، «.... أفضـل رجـل عـلاقـات عـامة في هـذا الحقـل من الصناعة»، أو «.... أكثر المهـنـدسين الـكـهـربائيين ابداعاً، فقد سجل عشرين اختراعاً في حقل تصميم الدوائر الـكـهـربـائـيـة»، أو «... مـديـر المـوظـفين الـذي يـعتبر الرائد في مجال الأداء في هذه الـشركة». أما في الـشـركـة التي تعمل بالطريقة اليابانية (Z) فقد كان التركيز على الـكـيـفـيـة الـتـي يشكل فيها أفراد العاملين فريقاً عاملاً مع عدم الاشارة إلى المهارات المتـخـصـصـة، رغـم الـتـركـيز على ممارسات الشركة في توظيف أفضل المهارات واقدر الشباب ومن ثم تطويرهم. وكانت مكاتب المديرين في النوع (A) من الشركات عادة تزخر برفوف الكتب والمجلات، وفي الغالب كان المدير يشير باعتزاز إلى مقالة نشرها في حـقـل تخـصـصـه. اما في الشركة من النوع (Z) فقد كان عدد من يقرأون المجلات أو يـكـتـبـون المـقـالات أو يحضرون المؤتمرات المهنية قليلاً. وفي بعض الحالات فان العقلية الـسـائدة في الشركات من النوع (Z) لا تشجع الانفتاح وتبادل الاختراعات. و يتمثل ذلـك في الموقف التالي: «لدينا معظم المتخصصين في شركتنا، وبالتالي فاننا لا نحتاج إلى ما يتم ابتكاره في الخارج». والمشكلة في هذا الموقف هو أنه اذا أخذ مستوى الشركة في الانـحـدار فـانـهـا سوف لا تدرك ذلك لأنه لا تتوفر لديها معايير للمقارنة مع شركات أخرى بسبب انغلاقها عن العالم الخارجي.

وفـيـمـا يـتـعـلـق بـأثـر الجـنـس والعرق على سياسة التوظيف في هذين النوعين من الـشركـات، يـلاحـظ ان النوع (Z) من الشركات يميل إلى التمييز على أساس الجنس

والعرق. وهذا أمر محير آخر، ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن هذه الشركات تعمل بجد وتحرص أكثر من غيرها على اتاحة الفرص المتساوية للأقليات، لكنها في بعض النواحي تضع قدراً أكبر من العوائق امام الأقليات مما هي الحال في الشركات من النوع (A). فعندما زار المؤلف مديري الشركة من النوع الغربي (A)، ذهل لما رآه من الجنسيات المنوعة على مستوى الادارة العليا، من مديرين من أصول اسبانية وآسيوية ومجرية وأنجلوسكسونية. ففي هذه الشركة كانت فرص الترقية تمنح خلال فترات وجيزة، وبالتالي فقد تتم ترقية المدير خلال فترة وجيزة اذا كان مستوى انجازه ممتازاً، بغض النظر عن كونه غريب الاطوار أو يستغل مرؤوسيه و يبرز على حسابهم. فالاعتبار الوحيد لغايات الترقية هو مستوى الانجاز، وبالتالي تتمكن مجموعة غير متجانسة من المديرين من الوصول إلى قمة الهرم الاداري. إلا أن قدرة هؤلاء المديرين على الانسجام في العمل كفريق لا تتحقق بمجرد وصولهم للقمة. فهذه قضية مختلفة.

أما في الشركة من النوع (Z) فان رجال الادارة العليا يعتبرون على قدر كبير من التجانس من حيث الصقل العام لسلوكهم وانتظامهم وجديتهم في العمل وأمانتهم. ولكن يلاحظ أنهم من العرق الأبيض ومن الذكور ومن طبقة اجتماعية واحدة هي الطبقة المتوسطة. وتؤكد الشركة من النوع (Z) على سياسة عدم التفرقة في التوظيف وتكرس لها وقتاً ومالاً كبيراً يتمثل في استقطاب العناصر الجيدة وتدريبهم وكذلك تطوير العنصر النسائي والأقليات العرقية. ولنتصور أحد مديري هذا النوع من الشركات أن لديه وظيفة شاغرة لمدير جديد يكون مسؤولاً عن التسويق. و يتقدم لهذه الوظيفة اثنان من المرشحين احدهما مهندس ذكر من العرق الأبيض والمرشح الثاني سيدة من الأمريكيات من أصل مكسيكي، وكلاهما يكون مؤهلاً بالكامل لشغل هذه الوظيفة. ولكن الفارق الوحيد في هذا الموقف هو الخبرة السابقة للمدير العام. فقد سبق للمدير العام أن اجرى تقويما لحوالي (٤٠) أو (٥٠) من المهندسين الذكور من العرق الأبيض في الماضي وعمل معهم من فترة لأخرى منذ حوالي عشرين عاماً فهو بهذا

يعرف كيف يشحذ هممهم للعمل و يعرف خبايا نفوسهم وقيمهم ومعتقداتهم. و بالتالي فان هذا المدير أصبح الآن على يقين تام من أنه قد قوم هذا النوع من الموظفين تقويما صحيحاً، فوجده مؤهلاً بالكامل لوظيفة مدير التسو يق. ولكن ماذا عن السيدة المكسيكية الأصل ؟ فهل سبق لهذا المدير اجراء مقابلات مع سيدات مثلها من قبل أو سبق له تقو يم أمثالها أو تعامل معهن من قبل ؟ والواقع أن هذا المدير لا يمكنه أن يدرك الطموح أو التوازن أو النضج الذي قد تتحلى به هذه السيدة. وسوف يحتاج لمزيد من الوقت والخبرة ليتعرف على هذه الجوانب من شخصية هذه السيدة التي تختلف عنه من حيث الثقافة. وعليه، فهو لا يعرف اذا كان بامكانه تقويمها بالشكل الصحيح. و بالتالي، فتعتبر هذه السيدة في مثل هذا الموقف سيئة الحظ لأنه لا يوجد أحد بكامل وعيه يتعامل مع المجهول في الوقت الذي تتوفر لديه امكانية التعامل مع أشخاص لديه عنهم فكرة مسبقة وله معهم تجر بة طو يلة.

ومن المحتمل أنه لا توجد منظمة أكثر اهتماماً بجوانب الجنس والعرق في اختيارها للموظفين من المؤسسة اليابانية. رغم ان هذه الشركات لا تقفل الباب عن قصد في وجه الآخرين ولا تعتبر عنصر الذكور من اليابانيين أفضل من الاناث. ولكن المنظمات اليابانية تعمل بمثابة أنظمة اجتماعية متماثلة من الناحية الثقافية وأساليب الرقابة الرسمية والمعلنة فيها ضعيفة للغاية، و بالتالي فلا يسعها أن تستوعب أي تنو يع ثقافي داخلها. فنظراً لكون النساء أو الأقليات العرقية مختلفة عن العاملين في هذه الشركة اليابانية من الناحية الحضارية، فان هذه العناصر والحالة هذه لا يمكنها النجاح في اليابان. على أن المؤسسة اليابانية العاملة في الولايات المتحدة تتمتع بقدر كبير من التسامح بخصوص تعدد الجنسيات وتنوع العاملين فيها، و بالتالي فهي قادرة على العمل بنجاح رغم تعاملها مع العنصر الأ بيض والنساء ممن قد يشغلون مناصب رفيعة المستوى. ولكن الاتجاه نحو الأخذ بمبادىء التشابه والتماثل بين عناصر العاملين مازال يسود الموقف بشكل عام في هذه الشركات. وهكذا، فان النوع (Z) من المنظمات مازال

أكثر انفتاحاً وقابلية للتنويع، ولكنه في الوقت ذاته يتطلب توفر مستوى رفيعاً من التماثل. وربما أن المؤسسة التي تعتبر على طرفي نقيض من الناحية الثقافية للمؤسسة اليابانية العاملة في اليابان هي الجهاز الاداري للحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

فمن ناحية، تعتبر البيروقراطية الفيدرالية بمثابة صورة مصغرة للمجتمع الأمريكي، الذي يأخذ بقيم المساواة في الفرص للجميع وان كان ذلك لا يتحقق دائماً في عالم الواقع. و ينطبق هذا الوضع إلى حد كبير على المؤسسات الأخرى على مستوى حكومات الولايات أو الحكومات المحلية، ولكن التركيز سيكون هنا على المؤسسات الفيدرالية فحسب. فتساوي الفرص والمعاملة العادلة ينظر إليها بجدية أكثر في المؤسسات الفيدرالية مما هي الحال في مؤسسات القطاع الخاص. وهذا يعني أن على أجهزة الدولة ان تعلن عن سلسلة من القوانين وقواعد العمل البيروقراطية التي ينبغي أن تحول قدر الإمكان دون تطبيق معايير متميزة غير عادلة قد تلحق الأذى بالنساء أو الأقليات العرقية. ولسوء الحظ، فان هذه القواعد البيروقراطية يتوجب العمل بها وتطبيقها على أدق وأدنى المستويات. وهذا يعني، أنها لا تترك أي مجال للغموض في تفسير هذه القواعد أو الأنظمة أو تركها لحسن تقدير الأمور من قبل أحد أفراد المديرين، لأن ذلك من شأنه أن يفتح المجال أمام هذا المدير للتوصل إلى تفسير يقوم على شيء من التمييز العنصري أو الجنسي أو غير ذلك. وهكذا فان القواعد والنظم البيروقراطية لا تتصف بالوضوح وعدم المرونة فحسب، ولكنها تؤدي إلى اعاقة حركة العاملين وتزول عنها أية مسحة شخصية. وهذه العملية المتكاملة من الاخضاع البيروقراطي لكافة أنظمة العمل تقوم على افتراض عدم الثقة بالموظفين البيروقراطيين للمشاركة في أهداف المجتمع التي تتصف بالمساواة أو لتطبيق أي شكل من التنظيم القائم على المساواة. وعليه، فان هؤلاء المسؤولين تصدر لهم التعليمات بعدم السماح باستخدام حريتهم في الاختيار أو حسن الحكم في تقدير الأمور، فاذا كانت المحافظة على المساواة في المؤسسات العامة لا

تقدر بثمن، فانه يجب العمل على ابقاء هذه المؤسسات ديمقراطية مهما كان الثمن.

والثمن الذي تدفعه البيروقراطية الأمريكية لتضمن تطبيق اللوائح الخاصة بالمساواة بحذافيرها يتمثل في عدم الكفاية وعدم المرونة والتكاسل والتعامل على أساس غير شخصي. فكثيراً ما يلاحظ أن احدى الادارات الفيدرالية تخفق في القيام بعمل معقول لأن استخدام البديهة لا يسمح به في ممارسة العمل. وعليه فان الموظفين البيروقراطيين الذين تدربوا على عدم السماح للقيم الشخصية بالتدخل فيما يتخذونه من قرارات غالبا ما يعاملون المواطنين والمراجعين بشكل جاف منعدم المشاعر. وهكذا فيلاحظ أن أجهزة الدولة تستجيب للأمور ببطء شديد و بقدر كبير من عدم الكفاءة كما أن التنسيق بينها يكون ضعيفاً، لأنها اعتادت على عدم الثقة وعدم الاعتماد على الحذق والتفاهم وعدم تطوير أواصر الود والألفة في علاقاتها.

ولكن المنظمات الاجتماعية لا يناسبها هذا القدر الكبير من العلاقات الرسمية والتجافي والبعد عن الواقع الانساني. بل على العكس من ذلك، فانها لا يسعها العمل إلا بفعل توطيد وشائج التقارب والمحبة والثقة. على أن هذه الأمور لا تتطور إلا مع مرور فترة طويلة.

الجزء الثاني
تطبيق النظرية (Z)

الفصل الخامس

التحول من النظرية (A) إلى النظرية (Z)

الخطــوات :

إن الـشـركات العملاقة وكذلك المحلات الصغيرة قد وجدت من واقع تجربتها أن بنـاء المـنظمة ليس مثل بناء البيت، بل هو أشبه ببناء العلاقة الزوجية. فالمنظمة التي تـكون في حالة من التطور المستمر، سوف تنحدر وتتلاشى إذا لم تلاق الاهتمام والعناية الكافية. ولكن إذا كان الرابط الوحيد الذي يبقي على تماسك المنظمة هو استمرار حالة المـمارسة لتحقيق أهداف هذه المنظمة، فان هذا الشعور الرومانسي من الإعجاب لابد ان تـنـطفيء جذوته بعد فترة قصيرة من الزمن، و بالتالي تذهب المنظمة اشلاء. وعملية الـتـطور في الـواقـع عـمـلية بطيئة ــ تستغرق عدة سنوات قبل أن تتم بالكامل، على أن الـتحسينات الصغيرة والهامة تصبح واضحة المعالم خلال فترة وجيزة من خلال مواقف الـنـاس مـن العمل والتزامهم تجاه وظائفهم. والخطوات الوارد وصفها هنا من شأنها أن تـوفـر الإرشـاد للـجـميع من أصحاب الأعمال أو الموظفين ومن المؤسسات العملاقة إلى المـكـاتـب الصغيرة ــ للتحرك باتجاه تطبيق النظرية (Z). وهذه الخطوات تقدم ملخصاً لتجربة المؤلف في تطبيق النظرية (Z) في عدة شركات ضخمة، حيث كان الهدف من تطبيق هذه النظرية هو تطوير قدرات هذه المنظمات على تنسيق جهود العاملين، وليس الـتقنيات المستخدمة في العمل، وذلك لتحقيق أقصى درجات الانتاجية. وهذا ينطوي مـن نـاحية على تطوير مهارات العاملين، ولكنه ينطوي أيضاً على ايجاد هياكل تنظيمية جديدة، وحوافز جديدة، وفلسفة جديدة للإدارة.

ولا تتوفر إلى الآن نظرية متكاملة لعملية التغيير. وليس بالامكان التأكيد للقارىء بـأن هـذه الخـطوات و بترتيبها المقترح أن يكون من شأنها أن تؤدي إلى التطوير الناجح

لمنظمة تتصف بالفاعلية. فالادارة فن أكثر منها علم وبالتالي فلا تخضع إلى مثل هذا الوصف المنظم. على أن ترتيب هذه الخطوات يخضع لبعض التسلسل المنطقي الذي جعلها تظهر في هذا النسق. والأساس الذي يقوم عليه هذا التسلسل المنطقي بسيط إلى حد ما: فالهدف هو تحقيق التزام الموظفين بتطوير أسلوب أقل أنانية وأكثر تعاوناً تجاه العمل. وقبل أن يتحقق هذا الالتزام لابد أن يكون هنالك شيء من التفاهم. والتفاهم لا يتم إلا من خلال التعبير الصادق والصريح عما يساور العاملين من شكوك وذلك من خلال عملية من النقاش والتحليل. وعليه فلابد أن يتوفر للعاملين الحافز للتعمق في مناقشة الافتراضات القديمة ولإلقاء الأسئلة الصعبة مع ضمان مستوى كاف من الثقة التي تسمح للعاملين بالتحدث الصريح مع زملائهم ومع مرؤوسيهم ورؤسائهم على حد سواء. وفوق هذا كله يأتي التعاون الذي تفوق أهميته أهمية أي شيء آخر.

وطوال عملية التغيير، ينبغي أن يؤخذ في الحسبان أن أياً من هذه الخطوات لا يتم بالتسلسل المبين أدناه تماماً من غير تعديل. فالعديد من هذه الخطوات متداخل بعضها مع بعض لأن التحول إلى النظرية (Z)، شأنه في ذلك شأن النظرية (Z) ذاتها، يتصف بالشمول والتكامل. والفكرة من هذه الخطوات هي تقديم كشف بالمكونات العديدة التي تنطوي عليها عملية التغيير، بالاضافة إلى دليل يسترشد به في التنبؤ بالخطوات التالية، علماً بأن هذا التغيير لا يستهدف فرداً بذاته وانما المنظمة بأسرها.

ولكن لا يبدأ أحد بتغيير المنظمة بأسرها مرة واحدة، خاصة عندما تكون «المنظمة بأسرها» مؤلفة ليست فقط من المؤسسة، ولكن أيضاً من المصدرين لهذه المؤسسة، والعملاء، والمجتمع ككل. ففي مثل هذه الحالة، وحتى لو كان الرئيس التنفيذي الأعلى هو الذي يحث على التغيير، فلابد أن يبدأ هذا التغيير بالضرورة بجزء من إجمالي المنظمة. وفي حالات ثانية، فان المديرين المسؤولين عن قسم أو إدارة واحدة يمكنهم البدء بعملية التغيير. وفي إحدى الحالات، فإن عملية الانتقال من (A) إلى (Z) تتم بواسطة مدير إحدى الإدارات الذي كان يلاحظ الحاجة الماسة لإدخال التغيير في بقية

أجزاء المؤسسة لتتمكن إدارته من أداء مهمامها بنجاح . و بالصبر والمثابرة، كان مدير هذه الادارة يعرض أفكاره على أكبر عدد ممكن من المديرين من نفس مستواه . وفي النهاية استحوذت وجهة نظرهم المشتركة على انتباه رئيس الشركة الذي أصبح الآن يقدم دعمه الصريح لاحداث تغيير في المؤسسة ككل . وفي حالة ثانية، لاحظ مدير إحدى المؤسسات الألكترونية الناجحة احتمال حصول انخفاض بطيء في الأرباح المتوقعة للمؤسسة خلال السنوات الخمس المقبلة . وكان هذا كافياً لحمله على البحث فوراً عن السبل الكفيلة بإدخال التعديلات لتلافي هذه الخسارة المحتملة .

والمبادرة الأولى للرغبة في ادخال التغيير تأتي في العادة من شخص رئيسي يصل اهتمامه بالمنظمة إلى درجة تجعله يكرس الوقت والجهد و يتحمل المخاطر في سبيل الدعوة للتغيير. فالمدير الذي يقرر توجيه إدارته أو قسمه أو الشركة ككل في اتجاه جديد، بإمكانه أن يستحوذ على قدر كاف من الثقة والحافز على ادخال التغيير بحيث يضمن الإبقاء على عملية التغيير هذه لفترة من الزمن، ربما لمدة عام باكمله . واذا حصل خلال هذه الفترة أن لوحظت بعض بوادر التقدم من قبل الأتباع، عندها تسير عملية التغيير هذه من تلقاء نفسها . ولكن عملية التغيير تتم في العادة على النحو المبين أدناه .

الخطوة الأولى : تفهم النوع (Z) من المنظمات ودور المدير فيها :

يطلب في البداية من كل واحد من المديرين المعنيين القيام ببعض القراءات للتعرف على الأفكار الكامنة وراء النظرية (Z) . والقائمة البيبليوغرافية في نهاية هذا الكتاب توفر بعضاً من المصادر الإضافية حول هذا الموضوع . وقد يكون بعض الأشخاص الذين تطلب منهم المشاركة في عملية القراءة والاطلاع هذه يشكُون بصحة هذه الأفكار، كما قد يرحب الآخرون بهذه الأفكار و يتبنونها . ومن المهم في هذه المرحلة، والمراحل اللاحقة، عرض هذه القراءات والأفكار بطريقة تجتذب النقاش واظهار الشكوك . ولا ينبغي تفسير هذه الشكوك تفسيراً سلبياً واعتبارها دلالة على عدم

التعاون، حتى لا يقوم من تساوره الشكوك باخفاء شكوكهم و بالتالي يتعذر التغلب عليها. ونظراً لأن الذين تساورهم الشكوك في معظم الشركات يكون عددهم أكبر ممن يعتقدون بسلامة هذه النظرية، فينبغي مناقشة تحفظاتهم بطريقة مكشوفة حتى يتسنى للتغيير أن يأخذ مساره الصحيح.

والسبب الرئيسي الثاني للترحيب بالتعبير عن الشكوك التي تساور العاملين بنجاح التغيير يتعلق بتنمية مشاعر الثقة لدى هؤلاء العاملين. فالثقة تنطوي على التفاهم بأن هنالك توافقاً في الأهداف الأساسية على المدى البعيد، الأمر الذي يبرر هذه الثقة المشتركة. ومن خلال عملية التغيير التنظيمي، تصبح طبيعة هذه الأهداف غامضة. فالشخص الذي تساوره الشكوك بالطرق الجديدة، والذي يطلب منه في الوقت ذاته التخلي عن أهدافه الإدارية القديمة، لا يعرف، في الواقع، إذا كان يشارك في الايمان بالأهداف التي تقوم على الأفكار الجديدة أم لا. وفي مثل هذه الحالة، لا يعود بالإمكان تحقق شكل محدد من الثقة، وإنما بالإمكان تحقيق شكل أكثر عمومية من هذه الثقة. وهذه الثقة تتحقق من خلال الإدراك المشترك، من حيث المبدأ، بأن الجميع يرغبون في تحقيق علاقات عمل أكثر فاعلية وأنه لا يوجد أحد في المنظمة يرغب في الحاق الأذى بالآخرين. ولكن كيف نوجد هذه القاعدة من الثقة المشتركة ؟ من واقع خبرة الكاتب، فان أفضل السبل هو الصراحة التامة والصدق في العلاقة. فالشخص الذي لا يخفي عنك شيئاً قد يكون من المرجّح أنه لا يسعى لإلحاق الأذى أو الضرر بك. ولكن كيف نحقق هذا القدر من الصراحة ؟

إن من أفضل الطرق لتشجيع الصراحة والانفتاح في العلاقة هو القدوة الحسنة. فالقائد الذي يخالف الآخرين بصراحة تامة والذي يعمل على تكوين جو يرحب من خلاله باختلاف الآراء من شأنه أن يساعد على إحداث التغيير. و بالطبع، فان هذه العملية من شأنها أن تقود و بشكل طبيعي إلى موضوع أساسي يظهر إلى حيز الوجود من خلال هذه الجهود التطويرية ــ وهو تقويم الأداء. فالانفتاح والمصارحة لا تعني

العداء ولا تعني المحبة المطلقة. فالانفتاح من شأنه أن يولي أهمية كبيرة للتقويم الواقعي لكل من المشكلات والانجازات على حد سواء. وفي النهاية، يلاحظ أن المرؤوسين يأخذون بأسلوب المطالبة بتقويم الأداء قبل أن يحاولوا تقديم المزيد من التعاون والتخفيف من رغباتهم في حماية مصالحهم الذاتية. فعندما يدعو أحد الرؤساء إلى الصراحة، فان جو الانفتاح الذي يحرص المرؤوسون عليه أكثر من غيره هو الصراحة التامة في مناقشة أدائهم ورواتبهم ومستقبلهم الوظيفي. إن هذا الشكل الأساسي من الصراحة يسبق من حيث الأهمية أي شكل آخر.

ومن خلال هذه العملية الأولية من تبادل الرأي والنقاش، فإن موضوع الأفكار التي تمثل النوع (Z) من المنظمات يعتبر بالغ الأهمية، ولكن العملية التي يتم من خلالها النقاش تعتبر بنفس القدر من الأهمية، فينبغي أن تعكس هذه العملية روح المساواة، والانفتاح والمشاركة والتي تمثل بمجموعها الأهداف النهائية لعملية التغيير. فالرئيس الذي يعمل لدى شركة من النوع (A) يكون قد اعتاد على النمط السلطوي من العلاقة لدرجة لا يحتمل معها أن يتقبل هذا الانفتاح. ومع أن القائد قد يعتقد بأن سلوكه يتصف بالانفتاح والمساواة، إلا أن البحوث قد اثبتت بأن المرؤوسين قد يجدونه غير ذلك تماماً. فاذا كنت تقوم بهذا الدور القيادي، فعليك الاستعداد لتقبل هذا النقد الصريح لما قد يبدر عنك من عدم التعاون والمشاركة. والأهم من النقد هو استجابة المدير لهذا النقد. فالاستجابة التي تتصف دائما بالمصارحة والمساواة تبدأ في تطوير جو الثقة المشتركة بين القائد والمرؤوسين.

وثمة نصيحة أخيرة لأولئك الذين لديهم النية لتبؤ مركز القيادة في عملية التغيير التنظيمي. فربما أن أهم خصائص أولئك الذين نجحوا في التحول من الشكل (A) إلى الشكل (Z) في الإدارة هي الأمانة والاستقامة. وهذا لا يعني تقديم النصح للآخرين وحثهم على الأخلاق الحميدة، وانما الاستجابة المتكاملة للمشكلات، والموقف المستقيم والثابت تجاه العملاء والموظفين والرؤساء والمرؤوسين وتجاه كافة أنواع المشكلات سواء

كانت هذه المشكلات متعلقة بالتصنيع أو بالأمور المالية. فالشخص الذي يتحلى بالأمانة والاستقامة هو الذي يعامل موظفي السكرتارية والمديرين التنفيذيين بنفس القدر من الاحترام و يتعامل مع المرؤسين بالتفاهم والتقدير كما لو كانوا من أفراد أسرته. والشخص الذي يتحلى بالأمانة والاستقامة هو الذي يعول عليه وعلى سلوكه المستقيم حتى مع تغير الظروف في المنظمة. فمثل هذا الشخص بالامكان الثقة به واعتباره بمثابة رأس المال الانساني الذي يعتمد عليه الآخرون لما يتحلى به من رصيد العلاقات الطيبة التي تساعد في احداث التغيير.

الخطوة الثانية : تحليل فلسفة الشركة :

إن إعداد بيان بأهداف الشركة ــ أو فلسفتها ــ يعطي العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها و يتقيدوا بها. وتوضح هذه الأهداف أيضاً طرق التصرف في هذه المنظمة وتوضح الطريقة التي بموجبها تتصرف هذه المنظمة مع العاملين فيها والعملاء والمجتمع عموماً. إن وضوح فلسفة الشركة يساعد في الإجابة على بعض التساؤلات، مثال ذلك «هل هذه هي الطريقة الصحيحة لعقد صفقة ؟» أو «هل نقوم بهذا العمل لأن الأرباح هي الاهتمام الأساسي للشركة ؟ أم أن الصورة المرتسمة في أذهان الجمهور عن الشركة أهم مما نحققه من أرباح ؟» فالبيان بفلسفة الشركة هو الذي يحدد الروح المحركة للشركة والتي ينبغي للجميع تفهمها. وسواء أكان هذا التفهم مباشراً أو غير مباشر، فان هذه الفلسفة تحدد الكيفية التي يقوم بها المتعاملون مع الشركة من الداخل والخارج بتقويم هذه الشركة والثقة بها ومعرفة قيمتها وقيمة منتجاتها.

ورغم أن الفصل السادس من هذا الكتاب يورد وصفاً مفصلاً للكيفية التي يمكن بها للشركات وضع فلسفتها الخاصة بها، إلا أن الغرض هنا تبيان الوقت الذي ينبغي فيه اتخاذ هذه الخطوة ضمن عملية الانتقال من الشكل (A) إلى الشكل (Z) من

أشكال الإدارة. وفي العادة فان هذه الخطوة تأتي في المقام الثاني من الترتيب رغم أنها في المقام الأول من حيث الأهمية. فعلى المديرين العاملين في الشركة التعرف على الفلسفة المعمول بها في هذه الشركة من الناحية الفعلية. فيسأل المدير نفسه عن استراتيجية العمل وأهداف الشركة في السوق ونوع القيم التي تسندها الشركة لأشخاص العاملين فيها. والناحية الهامة هنا ليس تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة ولكن ما هي عليه هذه المنظمة فعلاً. ولعملية المراجعة هذه أسباب عديدة، منها:

أولاً، أنه ليس بالامكان تطوير فلسفة من لا شيء. فمن الضروري تفهم حضارة الشركة التي تعمل لديها من خلال تحليل القرارات الرئيسية الأربعة أو الخمسة التي إتخذتها إدارة هذه الشركة في الماضي، وتحديد أيها كان ناجحاً، وأيها كان فاشلاً، وأسباب هذا الفشل. بعد ذلك تعقد سلسلة من الاجتماعات للتعرف على هذه القرارات واكتشاف المبادىء التي تم الأخذ بها باستمرار في جميع هذه القرارات. ومن هذه المعلومات، تبدأ القاعدة التي يفترض أن تستند إليها فلسفة الشركة في الظهور إلى حيز الوجود.

والسبب الثاني لأهمية توفر فلسفة تقوم الشركة على أساسها هو أن كل منظمة تتطور لديها بعض العيوب والتناقضات مع مرور الزمن يتضح من خلالها بعد الشقة بين ما هو معلن عنه رسمياً على أنه الشيء المطلوب من قبل رجال الإدارة العليا وبين التصرفات الفعلية لهؤلاء المديرين على أرض الواقع. فهذه التناقضات بين الكلام والفعل سيتم كشف النقاب عنها من خلال عملية المراجعة، كذلك فإن المصارحة في التعامل مع هذه التناقضات في الماضي تعتبر بمثابة مؤشر هام لجو الصراحة والانفتاح الذي ينبغي تشجيعه في هذه الشركة بوجه عام. و يعتقد بأن العديد من التناقضات الأكثر أهمية تتعلق بقرارات الترقية والتوظيف. فالقرار المتعلق بالترقية يكون في العادة بالغ التعقيد لدرجة أن المراقب عن بعد قد يقدم أي سبب لتفسير هذا القرار. كما ان المناقشة

الصريحة للقاعدة التي استندت عليها بعض الترقيات الأساسية المحددة في الماضي من شأنها أن تساعد في ايضاح القاعدة التي تقوم عليها عملية تقويم أداء الأفراد العاملين، وتزيد من جو المصارحة والانفتاح في الشركة كما تزيد من جو الثقة بين أفراد العاملين في هذه الشركة.

والسبب الثالث، أن هذه المراجعة سوف تكشف النقاب عن الترابط فيما بين استراتيجية العمل وفلسفة الإدارة. والواقع أن كل شركة لابد أن يكون لها استراتيجية عمل من نوع أو آخر. وفي الغالب تتعلق هذه الاستراتيجية بالأهداف المالية ومنها استحواذ الشركة على حصة معينة من السوق ونمو حجم مبيعاتها ومقاييس التكلفة أو الربحية. وفي أحيان أخرى تتعلق هذه الاستراتيجية بتطوير التقنية وتنمية القدرات الإدارية وغير ذلك من الأهداف العريضة. ونادراً ما ترتبط بيانات الأهداف هذه بوضوح مع معرفة التنظيم الذي تقوم عليه الشركة، رغم أن هذا الارتباط يُعتبر بالغ الأهمية والحساسية.

على أنه في بعض الحالات كان ثمة تباين كبير بين بيان الأهداف والتنظيم المعمول به في المؤسسة. فاذا تذكرنا الحالة التي سبق ايرادها عن ذلك المدير الشاب الطموح الذي أراد دخول حقل الساعات الالكترونية، حيث أثارت مبادرته تلك صراعاً بين فلسفة الشركة القائمة على تشجيع روح المبادرة وبين الأهداف المرسومة لتلك الشركة والتي تنص على «عدم التوسع في المجالات التي ليس للشركة فيها سابق خبرة». فهذا مثال لمؤسسة ليست قادرة على التنبؤ بكل شيء أو على مواجهة كل التوقعات. وعند حصول هذا الموقف، اضطر مديرو الشركة المذكورة للاجتماع للبحث بصدق في روح الفلسفة التي يقوم عليها العمل في هذه الشركة وقرروا في النهاية أنه من الأهم السماح لهذا المدير بأن يفعل ما يريد.

والواقع أن بالامكان اتباع العديد من الطرق لتنفيذ عملية مراجعة وتحليل فلسفة المؤسسة. فقد تختار إحدى المؤسسات توظيف مستشار من خارج المؤسسة لهذا الغرض

بينما تنفذ مؤسسة ثانية هذه المراجعة من خلال سلسلة من المناقشات بين أعضاء فريق يتم اختياره من داخل المؤسسة ذاتها. كذلك فإن هذا التقويم قد يتم بتوزيع أحد الاستبيانات على المديرين يطلب منهم تدوين مرئياتهم حول المسائل قيد البحث، كما قد يتم هذا التقويم من خلال بعض المقابلات الشخصية. والواقع أن جميع هذه الأساليب مفيدة، ولكن اختيار الأسلوب المناسب يعتمد على خصائص الموقف. وعليه فان كلتا هاتين الطريقتين بالإمكان تطبيقهما بنجاح.

وبالنسبة لعملية التعرف على بيانات الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة في الحاضر والمستقبل فسيرد شرحها بمزيد من التفصيل في الباب السادس من هذا الكتاب. على أن هذه الخطوة من بين الخطوات التي ينبغي اتخاذها في مرحلة مبكرة في عملية التغيير، ربما منذ الشهر الأول، ولكن يُفَضَّل أن تكون بعد إتخاذ قرار أولي بالبدء في تنفيذ عملية عامة للتحليل التنظيمي في المؤسسة.

الخطوة الثالثة: تحديد فلسفة الإدارة المطلوبة واشراك رئيس المؤسسة في ذلك:

بمجرد التعرف بوضوح على الممارسات الراهنة في المؤسسة، يعود من الواضح اكتشاف المعتقدات الراهنة غير المناسبة أو التي تتناقض مع الممارسات الأخرى، واذا كان ثمة نواقص في أي نوع من هذه الممارسات. وفي هذه المرحلة بالذات يعتبر دور القائد الرسمي للمنظمة أو المدير التنفيذي فيها دوراً بالغ الأهمية.

فعملية التغيير التنظيمي لن يكتب لها النجاح من غير الدعم المباشر والشخصي لأعلى شخص في التنظيم الاداري للمؤسسة. ولكن هذا الشخص لا يتوقع منه دعم بيان بالفلسفة الادارية للمؤسسة اذا تبين له وجود نقص في هذه الفلسفة. ففي احدى الشركات، لوحظ أن عملية مناقشة النظرية (Z) قد أوجدت شعوراً عارماً بأهمية المشاركة على قدم المساواة في اتخاذ القرارات في تلك الشركة. ونتيجة لذلك فقد كان من غير اللائق ان يقوم القائد الأعلى لهذه الشركة بالتعبير عن عدم موافقته على بعض

العناصر الرئيسية لبيان فلسفة الشركة، في الوقت الذي سبق فيه للآخرين التوصل إلى حالة من الاجماع حول تلك العناصر. وفي بعض الأحيان يحصل هذا الموقف عندما يتوقع من مجموعة من المديرين عدم الموافقة بشكل مكشوف مع المدير التنفيذي. فاذا قامت مثل هذه المجموعة، و بتشجيع من قائدها، باتباع نهج مشارك من إحدى عمليات المراجعة، فإنها بذلك تكون قد بدأت في ممارسة علاقة جديدة تتصف بالنسبة لهم بالمساواة. وقد يخشى هذا القائد أن يربك تحركات هذه المجموعة في موقف مواجهة، و بالتالي فقد يحتفظ بآرائه الشخصية لنفسه فيما يتعلق ببعض الموضوعات الرئيسية.

وعليه، فان المجموعة التي تناقش الموضوع قد تتوصل في الغالب إلى حالة من الاجماع على افتراض أن قائد هذه المجموعة قد وافق معهم ضمنا على ما توصلو إليه من رأي. ولسوء الحظ، فان النتيجة المترتبة على ذلك، هي الالتزام العام بموقف لم يكن المدير التنفيذي في الواقع قد أيده شخصياً. و بالتالي فان الرغبة في ادخال التغييرات المقترحة لا تلاقي الدعم اللازم و يكون مصيرها في النهاية الفشل.

ولنفترض من ناحية ثانية أن المدير لا يرغب في اشراك المرؤوسين في جميع ما يتخذه من قرارات. والسبب في ذلك أن القادة الاداريين قد يخشون من ان تؤدي التحركات الجزئية نحو المشاركة إلى نوع من السلوك غير المتماسك والذي قد يفسر بمثابة التزام غير مؤكد بالأخذ بمبدأ المساواة، الأمر الذي يؤول بكافة الجهود المبذولة إلى الفشل. و يعتقد بعض الخبراء بأن المرؤوسين لا تزعجهم المشاركة في بعض القرارات فقط بدلا من جميع القرارات، حيث أن المشاركة ببعض هذه القرارات يعني بالنسبة لهم تحسناً في الوضع الراهن. و بالامكان التغلب على هذا الشعور بعدم الاتساق بأن يقوم رئيس المؤسسة بالتعبير الصريح سلفاً عن نيته القيام بعمل محدد يوضح معالمه. و يبين أن بعض القرارات المحددة سيتم اخضاعها لقرار جماعي بالكامل، بينما تكون المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الأخرى جزئية فقط تنحصر في جمع المعلومات أو المقترحات مع الاحتفاظ بالقرار النهائي للادارة. وأخيراً، فان بعض القرارات الأخرى قد تتخذ بصفة

خاصة مع تبليغ المعنيين بهذه القرارات عقب اتخاذها فقط.

وبالطبع، فانه مع ازدياد ثقة الرئيس بالآخرين وأمله بمشاركتهم له في وجهات النظر، لأنه كلما كانت وجهات النظر هذه فيها مصلحة للجميع، كلما ازدادت نسبة القرارات التي يستطيعون مشاركتهم فيها. كذلك فمع ازدياد المشاركة في هذه القرارات، تزداد منافع التعاون بين أعضاء الفريق الاداري. وعليه فانه يتوفر لدى المدير الأعلى الحافز على ان يطور، مع مرور الوقت، علاقات تقوم على الثقة وتسمح بمشاركة المرؤوسين في سلطة إتخاذ القرارات. على أنه لا يتوقع حصول هذه الحالة في فترة مبكرة من حياة المؤسسة، لأن الاعتراف الصريح بتلك الحقيقة سيسمح للرئيس التنفيذي في المؤسسة بالتدخل في عملية صياغة البيان المرغوب فيه لفلسفة المؤسسة المستقبلية.

الخطوة الرابعة: تنفيذ فلسفة المؤسسة من خلال إيجاد الهياكل التنظيمية والحوافز المناسبة:

إن علاقات الاتصال الرسمية في المؤسسة، أي النظام الذي تحدد فيه علاقات المرؤوسين بالرؤساء ـــ هي بمثابة الركائز التي تسند ما يصيب البشر بين فينة وأخرى من هفوات في المعلومات أو في التعاون. والنموذج المثالي الذي يتصوره المؤلف لمنظمة تتصف بالكمال من حيث الكفاية والتكامل التام هو النموذج الذي ليس له خارطة تنظيمية، أو أية تقسيمات أو أي هيكل واضح المعالم على الاطلاق. فتنظيم هذه المؤسسة المثالية يشبه إلى حد ما فريق كرة السلة الذي يلعب أفراده متعاونين لتحقيق الفوز. والواقع أن المشكلة التي تواجه هذا الفريق مشكلة كبيرة من حيث درجة تعقيدها نظراً للسرعة التي تظهر فيها المشكلات على الساحة والتي تحتاج إلى الحلول الفورية المباشرة. على أن الفريق الفعال هو الذي يتمكن من حل هذه المشكلات من غير علاقات اتصالات رسمية وبأقل نسبة من التخصص في الوظائف أو المهام. فكل

شخص يفهم مهمته وعلاقة هذه المهمة ببقية المهام لدرجة أن التعاون والتنسيق بين هذه المهام يصبح أمراً مفروغاً منه ومفهوماً فهماً ضمنياً. على أنه في الفريق الأقل تعاوناً، يحاول كل لاعب الأمساك بالكرة وتسجيل أكبر عدد ممكن من الأهداف دون غيره. ومن خلال هذه المحاولات تجدهم يبتعدون عن مواقعهم الدفاعية. و يقوم المدرب بالاستجابة لهذا الموقف بالتأكيد على حقه في مراقبة كل لاعب باحكام واجبار اللاعبين بالالتزام بالمهام المحددة لهم من خلال أوصافهم الوظيفية و يستند في ذلك على ممارسة ما يتمتع به من سلطات وتنفيذ الحركات في اللعبة بطريقة بيروقراطية. ومثل هذا الفريق لا يمكنه ممارسة اللعبة بنفس القدر من الكفاءة أو الرضا أو الانتاجية اذا قورن بالفريق الذي يعمل متعاوناً في زمرة متحدة أقرب في مشاعرها إلى العلاقة العشائرية. على أن معظم المنظمات تحتاج للهيكل التنظيمي الذي يوّجهها نحو التعاون والتفاهم والتآلف والتطلع إلى الأهداف البعيدة المدى في الظروف التي قد تملي على هذه المؤسسة غيرذلك. فليس من العار على أية مجموعة من كبار المديرين الاعتراف مما يعانونه من تصور وفشل و بالتالي انشاء لجان رسمية وعلاقات عمل تهدف إلى تقسيم العاملين وتوزيع المهام عليهم لدعم رغبتهم في التعلم على كيفية العمل التعاوني على المدى البعيد.

الخطوة الخامسة: تطوير مهارات التعامل مع الآخرين:

ان المهارات التي تنطوي على التعامل مع العملاء وحتى مع أفراد الأسرة هي تلك الأنواع من المهارات التي ينبغي لجميع الناس تعلمها لضمان حسن التعامل مع الزملاء. فمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين تعتبر من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة (Z) في العمل، ذلك لأن العمل مع الآخرين بروح التعاون والتقدير ليست مجرد طريقة لتهدئة النفوس أو الوصول إلى الهدف، ولكن الواقع أن ذلك ينطوي على قدر أكبر من المخاطر. فالنوع (Z) من المنظمات ينجح من خلال ما تتحلى به هذه المنظمات من مرونة في تعديل شكلها بما يتناسب مع التغيير الذي يطرأ على احتياجاتها.

فهي تقوم بذلك كفريق كرة السلة الذي يتحرك أفراده بسرعة من تشكيل لآخر وذلك بهدف الوفاء بالاحتياجات المتغيرة للعملاء وما يستجد من تطورات تقنية. وعليه فان العلاقات الرسمية الرأسية في النوع (Z) من المؤسسات تعتبر علاقات غامضة تتيح الفرصة للحصول على استجابات متنوعة حول نفس الموضوع. وفي الغالب يكون اسناد المهام الوظيفية غير واضح المعالم، ولا يظهر مقدار السلطة الممارسة على الأفراد أو الأشياء، وكذلك الأمر بالنسبة لتقسيم المهمات بين الادارات. ولكن نظراً لوضوح الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسات من النوع (Z)، فانه يعود بامكان هذه المؤسسات مواجهة المواقف المستدقة التي تستدعي الحذق والمهارة لما تتصف به من تعقيد. وفي مثل هذا الموقف، فان عدد الخطوط (الشارات) على كتف المدير لا تشير بالضرورة إلى الشخص المسؤول تماماً. فعندما تجتمع إحدى اللجان الخاصة حسب الطريقة (Z) لحل مشكلة من المشكلات، فان هذه اللجنة ستشتمل على أربعة من الأشخاص من نفس المرتبة الرسمية، وثلاثة من مرتبة دونهم ولكن تتوفر لديهم معرفة أكثر تفصيلاً عن المشكلة، وثلاثة آخرين من مراتب وسلطات غير محددة، أي قد يكونون في مراتب أعلى أو مساوية أو أقل، ولكن أحداً لا يعلم عن مراتبهم شيئاً بالتحديد. وفي معظم الحالات، فانه عند تحديد المراتب بوضوح، ينخرط كل عضو في هذه اللجنة ضمن أطر محددة من التعامل، فتجد كل شخص يعرف متى يذعن ومتى يتمسك بوجهة نظره وكيف يتعامل مع الخلافات. وبالطبع فانه في تلك الأحوال، فان الشخص الأكثر معرفة في الموضوع قد يلاقي الاهمال وعدم المبالاة بسبب مرتبته الوظيفية، ولكن الصراع يتم اخفاءه لدرجة يبدو معها التعامل الاجتماعي بين أفراد اللجنة هادئاً ولطيفاً. أما في الشركة من نوع (Z) فان الذي يحصل هو عكس هذا الموقف تماماً.

وفي الغالب، فان القائد الماهر هو الذي يكون استماعه للحديث أكثر من مشاركته في هذا الحديث. والشيء الأهم في الموضوع هو المهارة في ملاحظة نمط التفاعل ضمن الجماعة ومعرفة الوقت المناسب للتدخل. وثمة حالة يذكرها المؤلف مثالاً لحسن

استخدام الصمت من قبل المدير. فعندما كان يسود الاجتماع الصمت والهدوء بين فترة وأخرى، كان هذا المدير يسكت بدلاً من ملء الفراغ بالحديث. وكان ذلك يساعد في اظهار معالم الموضوع الحقيقي الكامن تحت السطح. ففي معظم الأحيان، يلاحظ أن المديرين يتحدثون حول احد الموضوعات، وبشكل خاص في الشركات من النوع (Z) لمجرد ملء الفراغ الذي يتركه ذلك الصمت غير المريح. وقد وصف أحد المديرين هذه الحالة بالعبارة التالية: «إن المهم هو ترك حالة الصمت تستمر لدرجة يحمل معها الحاضرين على الاضطرار لاثارة الموضوع الحقيقي وكشف النقاب عن جوانب الخلاف».

كذلك فان سبر غور الزملاء من العاملين لا يكفي لتنمية علاقات التعامل فيما بينهم. فليس من المفيد أن تطلب من الموظفين تعلم كيفية التوصل إلى القرارات ومعالجة الخلافات على شكل مجموعات غير منظمة تنظيماً هرمياً خاصة اذا كانت المشكلات التي تهم معظم العاملين ليست من المشكلات القابلة للحل. وبمجرد اتخاذ تلك الخطوات الأولية لحل تلك المشكلات، تبدأ عملية التدرب الرسمي على المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية. وهنالك عدد كبير من المستشارين والأساتذة الاكفاء وأصحاب الخبرات في تدريس هذه المهارات، التي بالامكان تقسيمها إلى نوعين أساسين:

فالنوع الأساسي الأول من المهارة التي ينبغي تعلمها هي مهارة ملاحظة انماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وبنفس الطريقة التي يتعلم فيها المرء في كلية الطب مثلاً كيف يفسر صورة الأشعة التي قد لا تعني شيئا بالنسبة للشخص غير المتدرب في هذا الموضوع، فان بامكان المرء أيضاً ان يتعلم كيف 'يرى' عملية التفاعل بين أعضاء الجماعة بطريقة مختلفة تماماً عما يراه الشخص العادي. فقد تعلم المرء ملاحظة الوقت الذي تشارف فيه الجماعة على الوصول إلى القرار بسرعة لتتجنب معه مناقشة المشكلة الحقيقية، وتعلم ملاحظة الكيفية التي يتدخل فيها بعض

الأعضاء في المجموعة بطرق تتصف بالحذق والمهارة للمشاركة في نقاش مفتوح، وتعلم ملاحظة الأوقات التي تنحرف فيها المجموعة عن مسارها الصحيح ــ كل هذه الأشياء ما هي إلا عبارة عن مهارات يمكن للانسان التدرب عليها واكتسابها. ومن إحدى الطرق لتطوير هذه المهارات محاولة لعب الأدوار خارج نطاق الاجتماع الرسمي. فإن كل الذي يحتاج المشاركون لعمله هو مجرد تبادل الأدوار: بحيث يلعب المرؤوسون دور المشرفين وبالعكس، وذلك لتطوير نوع من الاحساس والتقدير للطرق التي يشعر بها الآخرون عندما يمارسون أدواراً مختلفة. وثمة امكانية ثانية للتدرب على هذه المهارات وذلك من خلال تمرين يسمى بإناء السمك (Fish bowl exercise)، حيث تقوم مجموعة بملاحظة سلوك المجتمعين وتدوين الملاحظات ومن ثم اعطاءها لأفراد المجتمعين للتعرف على الجهات التي كانت تسير دفة النقاش والأسلوب الذي كان يدور فيه هذا النقاش والأشخاص الذين كانوا يقاطعون النقاش والذين قدموا الشيء القليل للجلسة وهكذا، فإن مثل هذا الاجراء يعطي كل شخص من المجتمعين فكرة واضحة عن مدى مشاركته وعما اذا كان يطلب منه أكثر أو أقل من ذلك لتحقيق التوازن والمساواة بين أعضاء المجموعة. وأثناء أحد الاجتماعات يعود بالامكان تحقيق نفس النتيجة عندما يطلب من كل شخص الوقوف كل (٤٥) دقيقة أو ساعة لتخصّص له فترة خمس دقائق لمناقشة الطريقة التي يدار بها هذا الاجتماع وليس الموضوعات التي طرحت فيه.

وبعد تعلم ملاحظة انماط التفاعل الجماعي، فان المهارة التالية هي، بالطبع، تعلم كيفية توفير العناصر القيادية في مثل هذه المجموعة، أي أسلوب إدارة الاجتماع، بحيث يعود بامكان المجموعة ان تتعرف وبسرعة على المسائل الهامة، والغوص في عمق الخلافات للوصول من ثم إلى حلول على مستوى رفيع من حيث النوعية والابداع بحيث تلاقي الدعم والتأييد من الجميع. ومع مزيد من الممارسة يعود بالامكان تعلم هذه المهارة واتقانها.

فاذا كان الهدف من الانماط التنظيمية المتنوعة هو تحقيق التعاون، فان الشكل الذي تكون عليه هذه الانماط ينبغي أن يحمل أفراد الموظفين على العمل معاً وعلى الاشتراك في المعلومات والموارد والخطط. والتي هي من أكثر هذه الهياكل شيوعاً حيث تتألف في العادة من سبعة أو ثمانية من الأفراد والذين يمثلون الادارات المعنية بموضوع اجتماع هذه اللجنة، كالتخطيط لنوع جديد من المنتجات. فاذا كان شخص من هؤلاء الأفراد يتصف بالفاعلية والنفوذ والاحترام في الادارة التي ينتمي إليها و بالقدرة على الاستمرار بالعمل في هذه اللجنة علاوة على العمل في إدارته، عندها تكون هذه اللجنة قد امتلكت المعلومات والنفوذ والطاقة اللازمة لضمان التعاون والدعم للمشروع المراد. كذلك فقد تنحدر اللجنة إلى ادنى مستويات الخلاف والسلبية. والنتائج التي تحققها اللجان تعتمد على الجو العام الذي يسود بيئة العمل بالمؤسسة. فاذا كانت هذه اللجان تشكل جزءاً من محاولة أكثر شمولاً لإيجاد التعاون، واذا كانت تتم في الوقت نفسه بعض التغييرات في الحوافز، والسير الوظيفية وعمليات التقويم كلها معاً و بشكل متزامن، عندها فان هذه الدعامات الهيكلية ستكون بالغة الفائدة. أما عندما تمثل إحدى اللجان أو إحدى دوائر الرقابة النوعية محاولة معزولة للتعاون، فقد تصبح ميداناً لصراعات متعددة لا تتمخض عن نتيجة تذكر.

والدعامة الهيكلية الثانية أحدث من الأولى ولكنها آخذة في الانتشار وهي المصفوفة أو التنظيم الشبكي (Matrix). وهذا الشكل من التنظيم يستخدم بشكل عام عندما تجد إدارتين متساو يتين في الأهمية تتصارعان حول بعض الأمور الفرعية، لكنهما مضطرتان للتعاون فيما بينهما لأداء مهمة محددة. فبدلاً من تعيين لجنة، فان المدير المعني بهذه المهمة الحاسمة يقع تحت الاشراف المباشر لرئيسي هاتين الادارتين المتصارعتين في نفس الوقت. ففي احدى الحالات طلب من مديري المصانع والمهندسين في المؤسسة التعاون في توزيع مهندسي هذه المصانع لأداء مهام عمل أخرى، حسب الحاجة، في مواقع مختلفة. ولكن كلا من مدير المصانع والمكتب الهندسي للمؤسسة كان

يـريـد ان تـكـون لـه الرقابة المطلقة دون غيره على هؤلاء المهندسين. والحل لهذه المشكلة على طـريـقـة المـصـفـوفة ينص على قيام المهندسين في كل مصنع بالا تصال والرجوع في نـفـس الـوقـت لكل من مدير المصنع ورئيس القسم الهندسي للمؤسسة ليقوم كلٌ منهما بالا تفاق على مهمات العمل التي سيتم تكليف هذا المهندس بها ولقيامهما معاً باجراء الـتـقـو يـم السنوي لأداء هؤلاء المهندسين، وتقديم التوصيات بما يستحقونه من ترقيات وغير ذلـك. وعـلـيـه فقد كان كل مهندس من هؤلاء ضمن احدى مصفوفات الا تصال بـطرفين يرجع إليهما في علاقة عمله. و بالطبع فان المصفوفة قد تشبه الغابة وقد تشبه في الـوقـت ذاتـه قـطـعـة مـن القماش الدقيق الحياكة. وهنا ثانية، فان النتيجة تعتمد على البيئة التنظيمية المحيطة. ففي حالة المهندسين مثلاً، فان هذه الدعائم الهيكلية أدت في نـهـايـة المطاف إلى تـطـو يـر الـتـعـاون مع تحرك المؤسسة في اتجاه النموذج (Z) الأكثر تـكـامـلاً. ومـفـهـوم المـصـفـوفـة هـذا بـصفته احدى الدعامات الهيكلية في التنظيم قد استخدمته العديد من المؤسسات الصناعية بنجاح تام.

و بـالاضـافـة إلى المـؤثـرات الـثـقـافية التي تعزز من مشاعر الألفة والمحبة والتفاهم المـشـتـرك، فـان الحوافز الصريحة التي تواجه كل شخص لابد من تصميمها لتعزيز هذه المـؤثـرات. فـالحوافز هي الأساس بالنسبة لكل مدير ولكل فئة من الموظفين في المنظمة. فـمـا هـي الأمـور الـتـي يـنـبـغـي للمدير أن يفعلها، في اطار الفلسفة الراهنة للمؤسسة، لـتـحقيق ما يتطلع إليه من نجاح؟ ما هي الأمور التي ينبغي لمدير التصنيع القيام بها؟ وكـذلـك الأمـر بالنسبة لمدير المبيعات؟ فاذا كان مدير المبيعات مهتماً بالحوافز قصيرة المدى، فـقـد يـنـجـح هـذا المـديـر فـقـط مـن خلال مضاعفة حجم المبيعات على المدى الـقـريـب. وهـذا قـد يـسـتـدعي ادخال تعديلات عديدة على العمليات التشغيلية لتلبية الـطـلـبـات المـسـتـعجلة لأحد العملاء الجدد، والتي في الوقت نفسه قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التصنيع وانخفاض الانتاجية. ولكن مدير الانتاج هذا لا يمكنه تحقيق النجاح في عـمـلـه إلا من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الانتاجية، الأمر الذي قد يؤدي إلى وقوع

خلاف بشأن كافة الطلبات الداعية لتغيير جدول الانتاج ، حتى لو كان ذلك سيتمخض عن كسب عميل هام جديد . ولكن ماذا عن مدير البحوث ، ومراقب العمال ، وموظفي السكرتارية والأعمال الكتابية ؟ ففي كل خطوة يخطوها هؤلاء ، ينبغي تقويم الحوافز الحقيقية التي تعنيهم بشكل منسق ومنتظم .

وعلى أية حال ، فان المشكلات والأخطاء الأكثر خطورة من هذا النوع هي التي بالامكان تصحيحها في هذه المرحلة المبكرة من تطوير العلاقات المشتركة بين أفراد العاملين في المؤسسة . والحالة الواضحة لتقديم الحوافز غير المناسبة والتي تواجه كبار المديرين التنفيذيين لابد من حلها قبل بدء هؤلاء المديرين بالتعاون فيما بينهم في تنفيذ المراحل اللاحقة من هذا التغيير . أما على المستويات التنظيمية الأدنى ، فان التغيير من تشجيع الحوافز القريبة إلى الحوافز البعيدة الأمد ومن الحوافز الفردية إلى الحوافز التي تشجع التعاون لا يتم ما لم تأت الادارة لها ببديل يحل مكانها . ومن الاشكال المتعارف عليها في تقديم الحوافز ما يعرف بخطة سكانلون (Scanlon plan) .

وبموجب خطة سكانلون هذه فإن المؤسسة تقوم بوضع صيغة قبل ادخال أية تعديلات تنص فيها على أنه في حال ارتفاع الأرباح عن حد معين ، فان نسبة معينة من الزيادة في تلك الأرباح ستوزع على الموظفين ثم تعاد بقية الأرباح إلى المساهمين . وقد تشكل هذه الحصة التي توزع على الموظفين نسبة عشرين في المائة أو خمسين بالمائة أو سبعين في المائة من هذا الكسب الاضافي . وبالطبع ، فان مسألة تحديد العدالة في توزيع هذه الأرباح لا يمكن تسويتها بأية طريقة موضوعية . ولكن المسألة في النهاية تتعلق بما ينبغي للمؤسسة تحمله من نفقات لتوظيف النوعية المطلوبة من العاملين والابقاء عليهم وضمان مشاركتهم الفعالة على أعلى المستويات وبالتالي لضمان نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهدافها . ولكن الرواتب التي تدفع لهؤلاء الموظفين لا ينبغي ان تكون على درجة عالية من الارتفاع تحد معه من أرباح المؤسسة وتحمل المساهمين على الانسحاب وبيع ما بحوزتهم من أسهم . وبالتالي لا تجد هذه الأسهم من يشتريها بسعرها الأصلي

فـتـجـد المـؤسسة نفسها غير قادرة على ايجاد رأس المال الضروري لبناء مصانع جديدة أو الـتـوسع في نشاطها فمثل هذه الأمور جميعها ينبغي أخذها في الحسبان عند النظر في هذه الحوافز مجتمعة بهدف ارضاء كل من الموظفين وأرباب العمل.

والـواقـع ان الحـوافـز لـيـسـت جميعها حوافز مادية. فطبيعة الوظيفة، والمهمات التي تـنـطـوي عـلـيـها، والمجموعات التي يعمل الموظف بالتعاون معها والوقت الذي يكرسه كـبـار المـديـريـن للاجتماع بموظيفهم، قد تكون جميعها أكثر قيمة وأهمية من العلاوة في الـراتـب. وهكذا فإن الشركات من النوع (Z) تعتبر فريدة من نوعها من حيث أهليتها وقدرتها على تقديم الحوافز غير المادية.

الخطوة السادسة: تفحص المدير لنفسه وللنظام:

إن مـن الـصـعـب اقـنـاع المـديـريـن بـفـائـدة الأسـلوب العلمي. فعند تطبيق أحد الابـتكارات التنظيمية، فلابد من ارجاء بعض الفحوص التي تكشف النقاب عما اذا كـان هـذا الابتكار قد حقق النتائج المتوخاة أو غير ذلك. ولا حاجة لكون هذا الفحص على قـدر رفـيـع من التفصيل أو باهض التكاليف ولكن يجب معرفة أنه يمكننا من اقناع مـن تـسـاورهـم الشكوك حول جدوى هذه التجديدات من غير سبب مقنع. ومن ناحية ثـانـيـة، فـان هـذا الـفحص يساعد في تخميد حماسة الذين يعتقدون بصدق واقتناع بهذه الـطـرق الجـديـدة لـدرجة لا يرون معها جوانب النقص والعيوب التي تعتري المحاولات الشخصية لاحداث التغيير. فقبل قيام الفئة العليا من المديرين بتطبيق النظرية (Z) على المسـتـو يـات الادارية الأدنى، فان عليهم أولاً تفحص أنفسهم لتحديد مدى تقمصهم للفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية.

على أن الـشـكـل الـوحـيـد غير المـناسب من الفحص في البداية مباشرة هو الفحص الـذاتـي. فـالمـديـر الـذي عـمـل جاداً لتحقيق قدر أعلى من التعاون والمشاركة، والذي إسـتوعب من الناحية الذهنية أسلوباً جديداً يصعب الاعتماد عليه في الحكم على تقدمه

الذاتي . وبدلاً من ذلك، فان عملية الفحص من البداية قد تنطوي على استبيان مقتضب يرسله كل مدير إلى مرؤوسيه المباشرين الذين يطلب إليهم تقويمه شخصياً من حيث مدى المشاركة والعدالة (المساواة) في المعاملة وغير ذلك من المتغيرات التي تنطوي اما على بعض المهارات الادارية الشخصية أو التعديلات في السياسة أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وبالطبع، فان هذا التقويم قد يكون مفيداً فقط عندما ينطوي على استجابات وردود فعل صادقة وصريحة. فالمستشار من الخارج أو الأستفتاء الذي يوزع في الداخل، من شأنهما أن يتيحا قدراً كافياً من التكتم والسرية بخصوص أشخاص المجيبين، وهذا بدوره يضمن قدراً كافياً من الأمانة في إبداء الرأي.

وثمة شكل آخر من الفحص الذي يدعى من خلاله شخص ليس له علاقة بمحاولة التغيير لزيارة مواقع العمليات واجراء المقابلات مع بعض المديرين ومرؤوسيهم وكتابة انطباعاته عن التنظيم. ولا ينبغي احاطة هذا "المراجع" بمدى أو طبيعة العملية إلا بعد كتابة التقرير، لأن معرفة الهدف من وراء هذه المحاولة من شأنه أن يلون الانطباعات التي قد يسجلها هذا الشخص حول الموقف المطلوب دراسته.

وفي مرحلة لاحقة ، وبالإضافة إلى هذه الفحوص الرسمية نسبياً، فانه يعود بامكان كل مدير أن يطبق فحصاً شخصياً يرى المؤلف أن بالامكان الاعتماد عليه والاطمئنان لصحته. فعندما يتحقق التحول إلى النوع (Z) من التنظيم يفترض أن يصبح المدير أقل حماسة وأقل سروراً. فيكون أقل حماسة لأنه لابد أن يكون ثمة فرص أقل يحتاج فيها المرؤوسون لمساعدة رؤسائهم في حلها، وعدداً أقل من المشروعات تواجه المصاعب بسبب النقص في المعلومات، وعدداً أقل من المطالب لايجاد سياسة محددة أو قاعدة للحكم بها على موضوع من المواضيع. وباختصار، ينتهي المديرون إلى وضع يتوفر معه لديهم مزيد من الوقت للقيام بأعمال التخطيط والقيام بالجولات والتفكير والتصور. والواقع إن وظائفهم لا يتم توزيعها على المرؤوسين الذين هم أكثر انشغالاً، ولكن الذي يحصل أن الوقت الذي كان يستهلك من قبل بسبب النقص في التنسيق وفي تسوية الخلافات انما

يشغل الآن جزئياً بالاشتراك في اللجان والاجتماعات . و يكون الوقت المتوفر الآن متاحاً لتجاوز عملية رأب الصدع إلى بناء تنظيم أكثر فعالية .

ولكن هذا لا يعني أن وظيفة المدير قد أصبحت الآن أسهل من ذي قبل ، ولكنه مع تحقيق النجاح في تطوير النوع (Z) من التنظيم ، فان المديرين لا يشعرون بأنهم أقل ممارسة ولكن أيضاً أقل سروراً . وذلك نتيجة لأنهم سيأخذون يشكون في مهاراتهم الشخصية في الادارة و يتساءلون عن امكانية ممارسة مهارتهم التنسيقية على مرؤوسيهم ، كما يشعرون بعدم الثقة في قدراتهم الادارية عموماً . وعلى المدى القصير، فان المدير في الشركة التي تتصف إدارتها بالتسلط تضم في الواقع العديد من المسرات . فما من شخص دون المدير في المستوى التنظيمي يناقشه في رأيه ، والجميع يرجعون إليه لمعرفة رأيه ، مما يجعله يشعر بنفوذه ومقدرته . أما في المدى البعيد فإن المدير ــ على الرغم مما يلحظه من احترام مرؤوسيه له ــ إلا أنه يبدأ يفقد نفوذه وكذلك فإن قدرته على التنسيق تضعف . أما في النوع (Z) من المنظمات ، فان المرؤوسين يتحدون و ينافسون المديرين و يتعاملون معهم على قدم المساواة وحتى يصلوا إلى مرحلة السخرية أحياناً . وكل الذين يظنون أن ذلك أمر مضحك لم يمروا في الواقع بتجربة هذا الموقف ، على الأقل من وجهة نظر المدير. فاذا كان هذا الأمر يتكرر معكم بانتظام ، فما عليكم سوى مواصلة العمل بمزيد من الثقة . وما عليكم سوى تصور استجابة مرؤوسيكم الحديثي التيقظ عندما يعاملهم مرؤوسوهم بنفس الطريقة . وفي النهاية ، فان النوع (Z) من المنظمات ينجح إلى الحد الذي يستمع معه عمال الانتاج إلى المعلومات المستردة من العملاء وإلى الحد الذي يشارك معه كل شخص في المنظمة بصدق واخلاص في بيئة عمل تتصف بالمساواة والتكامل . وهذا الموقف البيئي يتطلب من المديرين المزيد من الجهد والتفكير، ولربما كان هذا هو السبب في أن المديرين اليابانيين لا يبتسمون كثيراً .

الخطوة السابعة : مشاركة اتحادات العمال في عملية التحول :

ينبغي للنوع (Z) من الشركات اشراك اتحادات العمال المعنية فيما تضعه من خطط التغير. و يفضل أن يبدأ ذلك قبل ادخال أية تغييرات رئيسية في ظروف العمل كالاستقرار الوظيفي (الخطوة ٨) أو البدء بتنفيذ خطط التقويم والترقية البطيئة (الخطوة ٩). فأية شركة ينتمي بعض أو كلّ موظفيها إلى أي من اتحادات العمال أو النقابات يجب ان تكون على اتصال حذر بهذه الاتحادات أو النقابات. فالتعامل مع هذه الاتحادات يعتبر من بين أهم العناصر المشحونة بالعواطف ضمن عملية التطوير التنظيمي. فقد أصبحت عبارة «اتحاد العمال» تقترن في أذهان المديرين بأشياء سلبية كثيرة، منها، النوعية الرديئة، وانخفاض الانتاجية، وعدم المبالاة والتغيب، والتوقف عن العمل، وحتى إرتكاب السرقات. وفي بعض الأحيان، يبدو للمرء عندما يستمع للمديرين وهم يتحدثون عن هذه السلبيات وكأن الاتحادات هي التي احدثت هذه المشكلات، وفي الغالب يعبر المديريون عن مشاعرهم بالاحباط و يبررونها بأنها ناجمة عن سوء العلاقات مع الموظفين وإلى وجود اتحادات العمال. ولكن عندما تتوصل الادارة إلى تفهم واضح لكيفية التمييز بين هاتين الحقيقتين وإلى صياغة فلسفة منتظمة لعلاقات الادارة مع العاملين، فانها ستصل عندها فقط إلى بر الأمان في رحلة علاقاتها مع اتحادات العمال.

وقد قام الأستاذ ريتشارد والتن (Richard Walton) من جامعة هارفارد ببلورة هذا الموضوع الهام على الوجه التالي: ان اتحادات العمال لا تؤيد بالضرورة وجود علاقات سيئة بين العمال وأرباب العمل. والواقع أن العديد من اتحادات العمال في الولايات المتحدة قد نمت وتطورت بهدف حماية مصالح العاملين الذين كانت إداراتهم تقوم باستغلالهم والاساءة إليهم مما جعل هؤلاء العاملين يقيمون علاقات عدائية مع إداراتهم. ولكن الشركات اليابانية تتعامل مع اتحادات العمال في بلادها من غير هذه الآثار السلبية للعلاقة القائمة مع نظائرها في الولايات المتحدة، علاوة على أن هذه

الاتحادات تحارب باستمرار كافة المحاولات لتغلغل الحزب الشيوعي في أوساطها. وقد اظهرت الابحاث الأخيرة التي أجراها الأستاذ جيمس ميدوف (James Medoff) من معهد إم. آي. تي. ان الشركات التي توجد فيها اتحادات العمال تسجل، بشكل عام، نسبة أعلى من الانتاجية اذا قورنت بالشركات التي لا يوجد فيها اتحادات العمال. ومن المؤكد أن الجميع يحارب الانخفاض في مستوى الانتاج والعلاقات السيئة على أوساط العاملين، ولكن هذا لا يعني بالضرورة محاربة اتحادات العمال بحد ذاتها.

والشيء الذي ينبغي تذكره في هذا الخصوص أن المؤسسات من النوع (Z) تعتمد إلى حد بعيد على التوزيع العادل للسلطة بما يضمن تحقيق نجاح العمل في هذه المؤسسات. ومن الطرق المتبعة لتحقيق هذه المساواة، ايجاد مجالس للعمال، كما هي الحال في المانيا الغربية، وفرنسا، والسويد. والطريقة الثانية تتمثل في توفير النظم التي تسمح للموظفين بممارسة التأثير على الادارة من خلال تنفيذ خطط (سكانلون) أو النوع (Z) من المنظمات، كما هو مبين في (الخطوة ١٣) أدناه. إلا أن ثمة طريقة ثالثة تضمن إيجاد مراكز القوى وتوزيعها بشكل سليم من خلال تكوين الاتحادات. وعليه، فاذا كانت مبادىء المساواة والانصاف من الأمور المقبولة، عندها فان مبدأ الاتحادات يجب أن يكون مقبولاً أيضاً.

على أنه في العديد من الشركات، يلاحظ أن اتحادات العمال قد وجدت نفسها مضطرة، لاتخاذ موقف عدائي بسبب ما تتصف به إدارات هذه الشركات من عدم الانصاف وعدم التحلي بروح المسؤولية. فعندما يفقد الاتحاد ثقته بالشركة، فانه يلجأ بعلاقاته مع هذه الشركة لاتباع أقصى درجات البيروقراطية. فنجد الاتحاد، والحالة هذه، يصر على اتباع قواعد العمل بحذافيرها وذلك لتحديد فئات العمال الذين يشغلون الآليات، أو الذين يقومون باصلاحها، وهكذا. وهذا التوسع في وضع قواعد العمل من شأنه أن يحمي الموظفين من المطالب غير العادلة للمديرين. ولكن النتيجة غير المقصودة، والمترتبة على هذه الممارسات، هي انعدام المرونة في العلاقات بين العاملين والادارة

وبين الشركة واتحاد العمال. وهذه الدقة المتناهية في توزيع الادوار ستكون آثارها مدمرة وباهضة التكاليف على الانتاجية. وللحد من هذه الآثار، يلاحظ أن العديد من الشركات اليابانية التي تفتتح لها فروعاً للانتاج في الولايات المتحدة تسعى للتعامل مع أفضل مؤسسة متخصصة في قوانين العمل والعمال في البلاد. فالشركات اليابانية العاملة في الولايات المتحدة تحذر زميلاتها المستجدات في حقل العمل بهذه البلاد، من خطر ما يمكن أن تواجهه هذه الشركات من جراء تعاقدها مع اتحادات العمال بشروط لا تتصف بالمرونة. فاذا كان الأمر كذلك، فاننا ندرك بأن اتفاقيات العمل المتشددة هذه يصعب عليها ان تساعد الشركات التي تبرمها على منافسة الشركات اليابانية.

وعندما تكون دوافع الادارة متعارضة مع السلوك العدائي الذي يبديه اتحاد العمال، فما على الشركة سوى إتخاذ الاجراءات المضادة لاضعاف هذا الإتحاد. وقد تلجأ الإدارة في هذا السبيل إلى زيادة المنافع التي يتقاضاها العمال زيادة عن رواتبهم الأصلية. وقد تلجأ أيضاً إلى حل المصانع التي تضم عمالاً ينتمون إلى الاتحاد، وعندها تلقي بهذا الاتحاد عرض الحائط. ولكنه لابد لمثل هذه الاجراءات أن تفشل على المدى البعيد.

والشركة التي تتحول من الطراز المتسلط إلى الطراز المشارك في إدارتها لابد أن تستحوذ في المقام الأول على ثقة موظفيها الذين لا يعود لهم عندها حاجة إلى اللجوء للاتحاد لحماية مصالحهم. وعليه، فبدلاً من السعي للقضاء على الاتحاد، فان الادارة التي تتحلى بالصبر والروية سوف تكتشف بأن الاتحاد سيعترف في النهاية بالحاجة لممارسة المزيد من المرونة في وضع قواعد العمل التي تضمن رفع مستوى الانتاج وبالتالي الاستقرار الوظيفي للعمال. والحقيقة أنه في جو العمل الصحي، فان الاتحاد يوفر للشركة رافداً من قنوات الاتصال الجاهزة للاتصال مع العمال والاعراب عن تقدير الادارة لجهودهم وشرح الخطط الرامية لزيادة ما يحققونه من الشركة من مكاسب علاوة على التنسيق فيما بين الأنشطة التدريبية والاجتماعية والترفيهية بين الجهتين لما

فيه صالح العمال وسعادتهم. وعليه فان كسب ثقة الموظفين والاتحاد يعتبر من الأمور الضرورية، لأنه في الشركة من النوع (A) حيث لا يثق عمال اليومية بالادارة، فان محاولة إقصاء اتحاد العمال عن الساحة سوف ينظر إليها على أنها دلالة على سوء النية. فإذا كانت الشركة تؤمن بمزيد من المشاركة من جانب العمال، فان هؤلاء العمال سوف يتساءلون اذا كان بالامكان تحقيق هذه المشاركة من خلال التعامل مع الاتحاد الذي يمثلهم. وخلافاً لذلك تأخذ الشكوك تساورهم بأن الشركة تريد التخلص من الاتحاد لتتمكن في المستقبل من استغلالهم. ومن ناحية ثانية، فان الشركة ما تزال تذكر الإساءات الماضية من جانب الاتحاد وممثلي العمال المنتخبين في الشركة لحساب الاتحاد للتخصص في محاربة الادارة وحتى لإهانتها أحياناً. فمن ناحية يمكننا القول بأن رؤساء الاتحادات من ذوي المهارات المتخصصة والدوافع الضيقة يعارضون كل ما هو قريب من النوع (Z) من الشركات. ويمثل رؤساء الاتحادات العدائيون هؤلاء — من وجهة نظر الشركات — العقبة التي تحول دون ايجاد وتعزيز أواصر علاقات جديدة مع الموظفين. كذلك فان أية محاولة لعزل الاتحاد عن الساحة لابد أن يعطي الموظفين دليلاً جديداً على نفاق الادارة وازدواجية تفكيرها.

ولايجاد موقف ناجح في علاقة الشركات باتحادات العمال، فإنه ينبغي لكل من الادارة والموظفين ان تكون لديهم القناعة بأهمية وقيمة الحوافز المختلفة بما يتجاوز مجرد حماية المصالح والتناحر — وهي الحوافز التي تتولى الابقاء على علاقة عمل مثمرة. وبعد هذا كله، فان اتحادات العمال والشركات التي تخفق في توفير هذه التغييرات لابد أن ينعكس اخفاقها هذا على شكل انخفاض في الانتاج وربما إلى الفشل الكلي، و يكون في هذا القضاء على الشركات واتحادات العمال البيروقراطية بصورة نهائية.

ومثل هذه الموضوعات المثيرة قد تثير الخلاف في الرأي. والكاتب لا يتوقع من جميع القراء، مهما كانت قناعاتهم، أن يكونوا متفقين بالكامل. فالعلاقة بين اتحادات العمال والشركات علاقة معقدة إلى حد تبعث معه على الارتباك، فيصعب معها تمييز

هذه العلاقة أو ايضاحها لما تنطوي عليه هذه المحاولة من مواقف مشحونة بالعاطفة. وعليه فان هذا الموقف يستدعي اجراء العديد من المناقشات على مستوى الاتحادات والشركات كل على حدة ومن ثم يمهد السبيل لعقد مفاوضات تضم كلاً من الاتحاد والشركة معاً.

ومن السبل الكفيلة بفتح خطوط الاتصال بين هذه الجهات عقد ندوة مشتركة فيما بين المديرين التنفيذيين في الشركة وكبار المسؤولين في الاتحاد. وقد يساعد الاجتماع الأولي لمدة نصف يوم في تحديد جدول الأعمال للمحادثات المقبلة بين الطرفين. ومن خلال اجتماع قد يدوم ثلاثة أو أربعة أيام يعقد في مكان محايد، يعود بأمكان المسؤولين من الطرفين الاجتماع معاً في جو علاقة شمولية، فيبدأون في ذلك باستبدال الصور الذهنية المقولبة بصور أكثر دقة لأناس حقيقيين. والشركة بدورها تحتاج للتحقق بأن أعضاء الاتحاد هم في الوقت نفسه من موظفي هذه الشركة وأن بنية هذا الاتحاد تنطوي على امكانيات وطاقات كامنة تقدم لانجاح الشركة في الجهود والأهداف التي تسعى لتحقيقها. وفي حال النظر إلى الموقف من هذا المنطلق، فقد يعود بامكان الادارة أن تبرر لنفسها امكانية تقديم هبة مالية إلى الاتحاد، ليستفيد منها أعضاء الاتحاد في عقد ندواتهم ودوراتهم التدريبية التطبيقية. وما لم يجتمع أعضاء الاتحاد داخلياً فيما بينهم لاجراء نقاش متكامل حول هذه المسائل، والاعراب عن مخاوفهم، وبالتالي تطوير بعض المهارات للتعامل مع الآخرين، فان أي قدر من التغيير من جانب الادارة وحدها سوف لن يجدي فتيلاً ولن يسد الثغرة القائمة بين الجانبين. وقد تستمر عملية المناقشات والمفاوضات هذه لفترة عامين أو ثلاثة أعوام على أقل تقدير قبل أن يتمكن الطرفان من اتخاذ الخطوات الباقية المدرجة ادناه. وهذه العملية لابد أن تبدأ في أقرب فرصة ممكنة، ولكن ذلك يجب ألا يتم قبل أن تفي الادارة بمسؤوليتها في تحديد وتطوير المبادىء الأساسية والاستراتيجيات السليمة للتعامل مع هذه المسألة.

الخطوة الثامنة : تحقيق الاستقرار الوظيفي :

يتحقق الاستقرار الوظيفي ، جزئياً ، بصفته نتيجة مباشرة لما تتبعه المؤسسة من سياسات . و بالامكان التغلب على قدر كبير من استقالة الموظفين الذين لديهم فرص عمل أفضل في شركة أخرى ، من خلال توفير بيئة العمل التي تتصف بالعدالة والانصاف والتحدي والمشاركة في القرارات التي تخص هؤلاء الموظفين . وفي اليابان ، حيث من الصعب العثور على العمال بسبب انخفاض نسبة البطالة ، نجد المؤسسات تعتمد على قدر كبير من التوظيف الجزئي (Part-time) . فعلى سبيل المثال ، نجد مصنع سوني في منطقة إيشيسنوميا خارج مدينة طوكيو يعمل على مناو بات من أر بع ، وست وثمان ساعات تبدأ في أوقات متباينة لتتناسب مع جداول عمل النساء اللواتي لديهن أطفال واللواتي يرغبن بالعمل أثناء وجود أطفالهن في المدارس . ورغم ان هذه المناو بات (الورديات) المتباينة قد تتمخض عن بعض التكاليف لاعداد الجداول اللازمة لها ، على أن هذه التكاليف يتم تعو يضها بسهولة من قبل عدد من الموظفين ذوي الخبرات والمخلصين ممن امضوا مع الشركة ثلاثين أو أر بعين عاماً .

فالطرد من الوظيفة أو التسريح ، الجماعي أو لأشخاص محددين ، يعتبر مسألة متعلقة بسياسة الشركة إلى حد بعيد . و بعض الشركات تتمسك برأيها من أن عمليات التسريح تصبح بالنسبة لها اضطرارية عندما تسوء الأحوال الاقتصادية وتنخفض المبيعات . فبالنسبة للشركة التي تكون أساساً غير قادرة على المنافسة والتي قد تخرج من ميدان العمل ، فان عمليات التسريح من الوظيفة تعتبر من الأمور المألوفة عندما تسوء الحالة الاقتصادية في البلاد . على أنه في الشركة أو الاقتصاد الذي يعاني من الانحدار على المدى القصير فقط ، فان بالامكان تجنب عمليات التسريح فيه من خلال اشراك الجميع بتبعات التدهور الاقتصادي أو انخفاض الأر باح التي تعاني منها هذه الشركة . فبامكان المساهمين الاشتراك في تحمل المسؤولية بتقبل نسبة أقل من الأر باح أو حتى بعض الخسارة لعام من الأعوام . وفي المقابل فان فريق العاملين الذي يكون على

درجة عالية من الالتزام والخبرة سيكون قادراً على تعويض أرباب العمل في المستقبل القريب بتحقيق قدر كبير من الأرباح. كذلك الأمر بالنسبة للموظفين من كافة المستويات، فان بامكانهم المشاركة في تحمل العبء وذلك بقبول العمل لساعات أقل مقابل راتب أقل بالاضافة إلى مزاولة أعمال أقل من مستواهم مع الاستغناء عن العمل الاضافي لفترات مؤقتة. وفي الماضي قامت شركة هيوليت ـ باكارد مرتين بتخفيض أيام العمل إلى أربعة أيام في الأسبوع واوقفت التوظيف و بدلات السفر والغت العلاوات والعمل الاضافي. وفي كل مرة كانت هذه الاجراءات كفيلة بالمحافظة على جميع موظفي الشركة في الوقت الذي كانت فيه بقية الشركات تقوم بتسريح العديد من موظفيها. ونتيجة لهذه الاجراءات يلاحظ أن هذه الشركة تضم أفضل العناصر وأكثرها خبرة وذلك لقلة عدد الذين يتركون العمل بها. فأصبحت مع مرور الزمن من الشركات التي شهدت أعلى معدلات النمو والأرباح.

والواقع أن قدر العديد من المؤسسات يرتبط بالاستقرار الوظيفي للعاملين فيها. فالشركة التي تغامر في الدخول بحقول جديدة من التقنية التي ليس لها فيها سابق خبرة إنما تغامر بقدر كبير من استثماراتها في البحوث والتجارب، وفي بناء المختبرات والمعامل وشراء الأجهزة والمعدات الجديدة. على أن هذه الشركة انما تغامر بقدر أكبر من احتمال الفشل في جانب آخر وهو أنه عند الدخول في هذا الحقل الجديد من العمل تقوم هذه الشركة بتكليف بعض من قدماء موظفيها في هذا الجهد الجديد وتقوم في الوقت نفسه بتوظيف عناصر خارجية لجلب الخبرات اللازمة للعمل الجديد. وفي حال اخفاق الجهود الرامية لانجاح هذا المجال الجديد من العمل، فان الموظفين الذين لهم صلة بالموضوع سيئول بهم الحال إلى الشارع. والعواقب المترتبة على هذا التسريح تعتبر عواقب وخيمة على الشركة بالدرجة الأولى حيث يزيد الأمر من صعوبة الحصول على العناصر الجيدة في المستقبل، وعلى ارتفاع نسبة الذين يغادرون العمل بمحض إرادتهم للالتحاق بوظيفة أكثر استقراراً علاوة على انخفاض نسبة الولاء والالتزام من قبل الموظفين الذين

يستمرون في العمل. فاذا أضيفت التكاليف المترتبة على هذا الوضع فانه يثقل من كاهل أي شركة ولا يمكن لأي شركة احتماله. وفي مثل هذه الأحوال، فان الشركات التي تعاني من هذه المشكلات لا يمكنها الدخول في مجالات جديدة وانما يبقى ذلك حصراً على الشركات الضليعة في هذا الميدان من الناحيتين الادارية والفنية.

والعامل الحاسم في الاستقرار الوظيفي هو البطء في عمليات التقو يم والترقية.

الخطوة التاسعة : إقرار نظام للتقو يم والترقية البطيئة :

من المعروف أن الحركة من الأمور النسبية. والشباب يفرغ صبرهم بسرعة. و بالرغم من ثبات هاتين الحقيقتين من حقائق الحياة، فان إبطاء عملية التقو يم والترقية يعتبر من الأمور الحيو ية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد. عندها سيتجاهل هؤلاء المكاسب التي يمكن تحقيقها على المدى القريب فقط و يكون تركيزهم على المكاسب التي ينبغي تحقيقها على المدى القريب والمدى البعيد في آن واحد.

والواقع ان هذا العمل يتجاهل حقيقة أن أفضل العناصر تتوفر لديهم دائماً أفضل الفرص في الخارج أما الشباب الذين قد يفرغ صبرهم فقد يتسرعون بترك العمل في مؤسسة أكثر استقراراً تعمل بنظرية (Z) للالتحاق بمؤسسة من النوع (A). على أن حل هذه المشكلة سهل للغاية : وهذا الحل يكمن في ترقية هؤلاء الشباب بسرعة مقارنة مع الشركات المنافسة للإحتفاظ بهم ولكن ترقيتهم ببطء بالمقارنة بزملائهم حتى تتطور لديهم نظرة بعيدة المدى لمستقبل عملهم في المؤسسة. و بالطبع فان هذا الحل يتطلب الترقية السريعة لعدد من الموظفين المستجدين في حقول المصارف والادارة الخ (الذين يلتحقون بالوظيفة خلال نفس الفترة تقريباً). وأفضل العناصر من هؤلاء لن يكون لديهم سبب لترك العمل حيث تتم ترقيتهم جميعاً بنفس النسبة داخلياً. أما اذا كان

ينبغي ترقية كل واحد منهم على حدة، فان تقويم أي منهم لا يعود ضرورياً إلا لمجرد المتعة الشخصية. ولكن على المدى البعيد، فان أصحاب المستوى الرفيع من الأداء سيبرزون لشغل مراكز أكبر من المسؤولية وفي الوقت نفسه يطورون لأنفسهم قيماً بعيدة المدى ومواقف تتسم بروح التعاون. وهذا بحد ذاته يعتبر مكسباً كبيراً ربما يتجاوز في أهميته العلاوة المالية ذاتها. ومن الطرق المعدلة والمتميزة في هذا المجال هو القيام بترقية كافة أعضاء الدفعة الذين سبق لهم الالتحاق بالعمل معاً أسرع من المعدل المتعارف عليه في الترقية لمتوسطي المستوى من نفس فئتهم الوظيفية، ولكن ليس بنفس السرعة التي تتم فيها ترقية الموهوبين من الموظفين. وفي هذه الحالة، فان عدداً قليلاً من الأغرار قد يتلقى علاوة أكثر من استحقاقه الفعلي خلال السنوات الأولى من العمل، وكذلك عدداً آخر ليس بالقليل سيكون راتبهم أقل مما يستحقون فيأخذون بالبحث عن فرص أفضل و يغادرون بعدها العمل بمجرد الحصول على هذه الفرصة. على ان النتيجة الكلية تبقى في حدود المعقول.

ومما لا شك فيه أن الشخص الذي يقدم مستوى رفيعاً من الأداء من غير تقدير أو اعتبار سيشعر بالاحباط و يئول به الحال إلى مغادرة العمل. على أن المستوى الرفيع من الأداء لا يكون الاعتراف به وتقديره بزيادة الراتب فحسب في السنوات الأولى في حياة الشخص الوظيفية. فالأشخاص الذين تبلغ أعمارهم واحداً وعشرين عاماً والذين يعرفون بأن مستواهم فوق المتوسط من حيث القدرة، انما يلتحقون بوظيفة تقدم لهم دخلاً أقل مما يستحقون ولفترة طويلة من الزمن ليصبحوا في نهاية المطاف أطباء. هذا صحيح، والسبب في ذلك أن هؤلاء الشباب ينظرون إلى تلك السنوات على أنها بمثابة استثمار في دخلهم للمستقبل تعوضهم عن خسارتهم الحالية. وهذا الوضع ينطبق على الشباب من المحامين والمحاسبين والمديرين في اليابان.

ولكن الشيء الحاسم في الموضوع هو أن هذا الشاب يلمس تقدير الادارة لأدائه المتميز و يعرف أنه سيحصل على التعويض المناسب عن هذا الأداء على المدى البعيد.

ولحمل الشباب على القبول بهذه العملية الأكثر بطئاً في التقويم الرسمي والترقية، فانه لابد من وضع نظام من التقويم غير المادى، مثال ذلك اشراك الموظف مع الرؤساء وكبار المسؤولين في التخطيط والتنفيذ للمشاريع الحيوية وتزويدهم بالتوجيهات والارشادات لتأهيلهم لتحمل المسؤوليات على مستوى وظيفي ارقى في المستقبل. وهذا بحد ذاته يجعلهم على ثقة من تحسن مستقبلهم بدلاً من التركيز على الحوافز القريبة المنال. ومن خلال عملية مراجعات الأداء على مستوى واسع ومتكامل في المؤسسة، فانه يعود بامكان الموظفين الحصول على المعلومات عن أدائهم من أكثر من رئيس واحد يشرح لهم مدى فعاليتهم خلال الأشهر الستة أو السنة الماضية مثلاً.

والذي يساعد في الابطاء بعملية الترقية ما قد يستجد من أفكار تأتي بها المؤسسات من النوع (Z) والتي تعتبر بديلاً لهذه الترقية. فمن ناحية، عندما ينخفض معدل الخروج من الوظيفة، و يتحرك المديرون صغيرهم وكبيرهم، من تنفيذ مهمة لتنفيذ مهمة أخرى، فان كل واحد من المديرين الشباب تتطور لديه دائرة واسعة من المعارف الأكثر خبرة وتجربة. و بعض هؤلاء المديرين القدماء تصبح علاقتهم حميمة ببعض الشباب فيقدمون لهم ما يحتاجونه من المعلومات عن تقويم أدائهم ومستوى إنتاجهم. فجو التعاون في المنظمة من شأنه أن يوفر العديد من الفرص للموظفين الجدد للمشاركة في المهمات الهامة والعمل مع كبار المديرين. ومثل هذه الفرصة لا تتأتى في النوع (A) من الشركات إلا بعد حصول الموظف على الترقية. و بعد بضع سنوات، يطلب كبار المديرين من هذا الموظف بالتحديد المساعدة في تنفيذ مشروع محدد يحتاج في تنفيذه إلى مشاركة أشخاص من مختلف المستويات التنظيمية، ومثل هذا الطلب وغيره من شأنه أن يعزز من روح الثقة لدى هذا الشخص بالمستقبل. والواقع أنه في النوع (Z) من المنظمات فان الموظفين لا يتلقون قدراً أقل من المعلومات عن أدائهم ومستقبلهم الوظيفي، وانما يتلقون في الواقع معلومات أكثر وفي الوقت نفسه، فانهم يعرفون أن اشغال المناصب العليا في التنظيم وتقاضي الرواتب المرتفعة انما يعتمد على ما يقدمونه من أداء على المدى البعيد.

الخطوة العاشرة ــ التوسع في تنمية السلك الوظيفي :

لقد أصبح واضحاً في المرحلة الأخيرة أن الاقتصاد الأمريكي قد بدأ يمر بمرحلة من النمو البطيء، وقد اخذت البحوث الادارية تركز أكثر فأكثر على الأشخاص المتوسطي السن وعلى المهنيين في مستوى الادارة المتوسطة أو على المديرين الذين لديهم احتمالات محدودة للتقدم في المستقبل. وتشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى الآن بأن المديرين الذين يستمرون في الدوران لشغل عدة وظائف في المؤسسة الواحدة من غير حصولهم على أية ترقية من الناحية التنظيمية الهرمية يحتفظون بالحماس والفاعلية والرضاء بنفس المستوى تقريباً شأنهم في ذلك شأن المديرين المتفوقين الذين ينتقلون بين وظائف مختلفة ويحصلون أيضاً على ترقيات. أما الذين يستمرون في شغل نفس المراكز من غير أي تحرك رأسي أو أفقي فإنهم يفقدون الاهتمام والحماسة والالتزام بسرعة كبيرة. وعليه، فقد بدأ عدد من المؤسسات الأمريكية الكبيرة في تطوير البرامج المنظمة للتحرك الوظيفي لكافة الموظفين من إداريين ومتخصصين ومكتبيين، وذلك نتيجة لهذه البحوث التي أجري معظمها في كليات إدارة الأعمال في كل من جامعات كلومبيا، ومعهد ماساتشوستس الفني (M.I.T.) وجامعة جنوب كاليفورنيا.

والنهج المتبع في تطوير المسالك الوظيفية غير المتخصصة يتباين إلى حد بعيد حسب نوع الصناعة وحسب نوع المؤسسة أيضاً. ففي حقل التأمين أو حقل تجارة التجزئة مثلاً، يلاحظ أن طبيعة الوظائف لا تتغير بشكل جذري من عام لآخر. فمثل هذه الحالات تمكن المؤسسة من تطوير عملية منتظمة من الاعلان عن وظائف جديدة على نطاق واسع كما تشجع الموظفين على الانتقال للالتحاق بوظائف مشابهة ذات علاقة بوظائفهم السابقة ولكنها تتيح لهم الفرصة لتعلم شيء جديد. ففي الشركات السريعة النمو، تحصل هذه العملية بشكل طبيعي: فمع افتتاح مخازن، أو مكاتب أو مصانع جديدة، تظهر فرص وظيفية جديدة لابد أن يتم شغلها من قبل أشخاص يعرفون أعمال المؤسسة التي افتتحت هذه الأعمال وأفضل المرشحين لهذه الوظائف هم الأشخاص

الذين يشغلون وظائف مشابهة وان لم تكن نفس الوظائف تماماً.

ولانجاح عملية شغل عدة وظائف طوال السيرة الوظيفية للشخص الواحد، فان على رجال الادارة العليا في المؤسسة ان يكونوا هم القدوة الحسنة. فاذا كان كبار المديرين يهتمون بشغل الوظائف المختلفة كل ثلاث إلى خمس سنوات، بحيث يقوم نائب الرئيس لشؤون الموظفين مثلاً بتولي مهام إدارة المبيعات الدولية، ونائب مدير إدارة المبيعات الدولية بتولى مهام إدارة التصنيع المحلي، عندها فان كل واحد سوف يستعين بالمديرين الذين يدنونه مباشرة في التنظيم لحاجته لمهاراتهم. وهؤلاء المديرون أيضاً ستكون لديهم الرغبة باصطحاب بعض من الموظفين الذين سبق لهم العمل والتعاون معهم، وهكذا تتسرب هذه العملية في كافة مستويات المؤسسة.

والحركة الأكثر صعوبة في هذا الاتجاه هي الخطوة الأولى، خاصة في الشركة التي تتبع تقاليد راسخة في التركيز على الاختصاص طوال الحياة الوظيفية لموظفيها. وبالطبع، فقد تجد إدارة مثل إدارة الكمبيوتر تعترض بشدة على هذا الدوران الوظيفي لما يحمله ادخال اناس من خارج الاختصاص من ارباك لأعمال الادارة. كذلك الأمر بالنسبة لادارة التسويق التي قد تصر أنه في حال تعامل أي من موظفي الحاسب مع عملاء المؤسسة فان هذه المؤسسة قد تفلس خلال عام واحد. ولكن التجربة قد أظهرت أن المؤسسات تميل إلى المبالغة في تقدير قيمة التخصص في العديد من الحالات وإلى الاستهانة بأهمية تواجد الموظفين في كل إدارة ممن يفهمون أعمال الادارات الأخرى. وعند تنفيذ مثل هذا التغيير عقب تعزيز الظروف التي تحبذ التعاون إلى حد معقول، فان ذلك سيؤدي إلى تحقيق قدر رفيع من الأداء. فادخال المنتجات الجديدة إلى السوق يتم حسب الجداول المقررة من غير تأخير في مثل هذ المؤسسات نظراً لأن عمليات التصميم والتصنيع والتسويق تكون أفضل تنسيقاً. كذلك فان أنظمة المعلومات الجديدة يتم تقديمها بشكل أكثر سرعة وفاعلية عندما يكون ثمة تفاهم بين القائمين على هذه النظم وبين القائمين على إدارة المصانع في المؤسسة. وبعد هذا كله فان الأمر لا يكون كما لو

أن المبرمج للمصنع لم يسبق له أن رأى مستخرج بيانات من الحاسب الآلي. والأمر لا يتوقف والحالة هذه عند عدم حاجته للتدرب من جديد على أعمال الكمبيوتر فحسب، وانما أيضاً أنه قد أمضى فترة في الاستفادة من هذه التقنية لسنوات عديدة، لدرجة أصبح الآن يتذمر من نواحي الفشل والاخفاق في هذه التقنية. وعليه فانه يؤمل أن يتمكن هذا الشخص من التقدم باقتراحات حول كيفية تحسين مستخرجات البيانات لواضعي جداول آخرين ــ هذه الأمور التي لا يمكن لاخصائي الكمبيوتر فهمها. وعليه، فان تشجيع الحصول على خليط أفضل من الخبرات المتقاربة ينطوي على النفع والفائدة للجميع.

فالبرنامج الناجح لتنويع الخبرات الوظيفية يعتمد على توفر هيئة من المديرين الواسعي المعرفة بالمهارات المتوفرة في الادارات الأخرى من المؤسسة. و يستطيعون بالتعاون فيما بينهم ان يقرروا كيفية اجراء التنقلات واشغال الوظائف المختلفة لتحقيق الفائدة ليس فقط لاداراتهم وانما أيضاً للإدارات الأخرى التي لابد لها من التعاون والتنسيق مع إداراتهم. واذا كانت المؤسسة تتبع الطريقة (Z) من الادارة، فان مثل هذه المعلومات سيتم توزيعها على نطاق واسع فيبرز بذلك الحافز للتعاون إلى حيز الوجود و يكون كل عنصر من عناصر النوع (Z) من التنظيم مرتبط بالعناصر الأخرى. وعليه فان كل عنصر لن يحقق شيئاً يذكر بمفرده وبمعزل عن بقية العناصر. أما بتآلف هذه العناصر معاً فانها تشكل نظاماً يتصف بالتعاون.

الخطوة الحادية عشرة: الاعداد للتنفيذ على المستوى الاشرافي الأول:

ان جميع مراحل التنفيذ التي تعرضنا لها إلى الآن قد ركزت على فئة المديرين والمهنيين. ورغم أن العديد من الاقتراحات قد تحفز المديرين على التعامل مع مشرفي المستوى الأول والموظفين الذين يتقاضون الأجر بالساعة وغيرهم من صغار الموظفين الكتابيين بطرق جديدة، إلا أن المجموعات من الموظفين التي تعتبر الهدف لهذا النوع

من التعامل مازال إلى الآن على مستوى الادارة المتوسطة، فما فوق. ومن الناحية التقليدية فان معظم المؤسسات الأمريكية قد أدخلت بعض التعديلات في المراتب الوظيفية الدنيا. ولكن النظرية (Z) تدعو إلى اتباع الطريق المعاكس الذي سبق لليابانيين اتباعه في شركاتهم علاوة على بعض الشركات الأمريكية من امثال شركة جنرال موتورز، وهو البدء بأعلى التنظيم.

والأسباب الداعية للبدء بالتنفيذ على مستوى القمة من التنظيم تنحصر في النهاية في موضوع أساسي واحد: وهو أن الموظف أو المدير في المستوى التنظيمي الأدنى لا يسعه المشاركة في هذا التنفيذ لمباديء النظرية (Z) ما لم يدعوه المديرون الأعلى منه في المستوى لهذه المشاركة. فاذا إبتدأت المنظمة في ممارسة العلاقة الهرمية المتصلبة، فان تغيير هذه المنظمة يجب ان يبدأ من قمة التنظيم. والتغيير الوحيد الذي يمكن له أن يبدأ من القاعدة في مثل هذه المنظمة هو التغيير الحاسم والعنيف. وهذا هو السبب الذي ادى إلى ايجاد حركة اتحادات العمال في الولايات المتحدة بما تتصف به من انماط الممارسة العدائية للشركات والمؤسسات التي تتعامل معها.

وفي الظروف الاعتيادية، فان تطبيق الخطوات المشار إليها أعلاه يستغرق ما بين عام واحد إلى عامين تتحقق خلالها نتائج ملموسة. فالتحسن في عمليات تنسيق وتكامل الجهود وازدياد مستوى الرغبة في التعاون من شأنه أن يؤدي لقدر أكبر من الكفاية والانتاجية. وسيجد المديرون أنفسهم أقل اضطراراً للاستجابة للأهداف القصيرة المدى التي قد تعرقل أو توقف أنشطة المصانع أو المكاتب التي يشرفون عليها. وفي هذه الحالة فان الاحتمال ينخفض لتورط مشرفي المستوى الأول من التنظيم في الصراعات والتسابق على السلطة والحصول على الموارد التي قد تكون قائمة بين المديرين المتنافسين على مستوى الادارة المتوسطة. وجميع هذه التحسينات سيشعر بها مثلاً كاتب المبيعات وفني الآلات وصغار الموظفين. و بعد ان تبدأ هذه النتائج في الظهور فقط ينبغي التفكير بتنفيذ هذه الخطوات على موظفي المستوى الأول من التنظيم.

فالموظف الذي يتقاضى أجره بالساعة وكذلك مشرف الخط الأول من التنظيم يعيشان في عالم خاص بهما مستقل تماماً عن عالم المهنيين والمديرين في معظم المؤسسات. فموظف الخدمات في المستشفى يكون بعيداً عن عالم الطبيب الجراح وبنفس القدر يكون موظف الصندوق بعيداً كل البعد عن مدير القروض التجارية في المصرف. وفي معظم المؤسسات الأمريكية، يلاحظ أن الموظفين الذين يحددون المستوى الأساسي للإنتاجية ونوعية المنتجات والخدمات تكون معرفتهم قليلة ومحدودة عن خطط المستقبل أو الأداء الحالي للشركة. كذلك فانه نادراً ما تطلب الادارة معرفة وجهات نظرهم أو التشاور معهم. وهم في الوقت نفسه يتلقون منافع من نوع مختلف، فتدفع أجورهم على أساس العمل بالساعة بدلاً من الرواتب الشهرية، وبالتالي فهم لا يمكثون فترة طويلة في العمل. ونتيجة لذلك، فان هؤلاء الموظفين تكون معلوماتهم ضئيلة عن الشركة وثقتهم محدودة في إدارتها ولا يتسامحون بالشكل الكافي تجاه أية محاولة لإجراء تغيير أساسي في أسلوب الادارة.

والواقع أن مهمة مشرف الخط الأول من التنظيم تعتبر من أصعب المهمات في هذا الخصوص. فان على هذا المشرف أن يحافظ على القدر الكافي من الثقة وحسن النية في أوساط العاملين من ذوي الخبرة القصيرة والثقة المتدنية والالتزام الضعيف تجاه الشركة والذي يفترض فيه ان يحقق حصته من الانتاج من خلالهم مع المحافظة في الوقت ذاته على الثقة التي يتمتع بها من رؤسائه واستخدام هذه الثقة والنفوذ في صالح الموظفين عند الحاجة لذلك. وعليه فان كلا من العمال والمديرين يتطلعون إلى هذا المشرف ويأملون في أن يمثل مصالحهم أمام الطرف الآخر. وما دامت الادارة والعمال يتخذون لأنفسهم مواقف متعارضة، فالمشرف الأول هو الذي يكون في مركز متوسط بين هاتين الجهتين. وإلى أن تتمكن الادارة من تطوير قدراتها الذاتية على تحقيق التعاون والثقة مع أوساط العاملين، فانه لن يكون بمقدورها تدعيم هذا القدر من التغيير الذي سيتم في المصانع والمكاتب.

واذا كان ينبغي اشراك الموظفين على مستوى قاعدة الهرم التنظيمي في اقامة علاقات يسودها التعاون والثقة، بدلاً من العلاقات الحالية، فان على هؤلاء أن يتغلبوا على أعمق أنواع الشك والريبة. وهذا الشك لا يمكن التغلب عليه إلا ببذل أقصى الجهود و بتنسيق منتظم على أعلى المستو يات. فالعمال في المصنع وفي الميدان ليست لهم علاقة مباشرة مع المديرين من صانعي القرارات ولا يقابلونهم وجهاً لوجه. وعليه فان هؤلاء العمال يمكنهم استخلاص النوايا الحقيقية لصانعي القرارات من خلال ما يتخذ بشأنهم ما يبلغهم من هذه القرارات وما يرسم من سياسات يجري تبليغهم بها من خلال المشرفين. ورغم أن طرق الاتصال المباشر مع الموظفين تساعد في تعزيز الثقة والتفاهم، إلا أن بعض المديرين قد لا يمكنهم تقديم الدلالة القاطعة بالالتزام بالتغيير لكافة العاملين. و بدلاً من ذلك، فان السياسات والقرارات التي تخص الموظفين الذين يعملون على أساس يومي بالساعة ينبغي أن تتصف دائماً بالانفتاح والثقة مع التركيز على الآثار البعيدة المدى. ففي احدى الشركات التي يعرفها الكاتب، قررت مجموعة من العمال والمديرين المشاركة في جهد جماعي يرمي لتعديل تنظيم مواقع الآلات لجعل سير المواد وتحريكها أكثر كفاية بغرض رفع مستوى الانتاج على المدى البعيد. وعند الاعلان عن الخطة المتعلقة بهذا التعديل كان العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز والرغبة في البدء بتنفيذ هذه التعديلات. و بعد ذلك مباشرة ازدحمت الشركة بالطلبات المستعجلة مما أدى إلى تأجيل هذه التعديلات. ورغم مرور ستة أشهر لم ينس العمال تلك الخطة، لأن هذه الترتيبات الجديدة لم تتخذ مما أوجد لدى العمال ميلاً للاعتقاد بعدم جدية الجهود اللاحقة لتطبيق النظرية (Z) على المستوى الأول من التنظيم.

وهكذا فقد أصبح من المستحيل تنفيذ أساليب النظرية (Z) منذ ذلك الحين فما بعد.

فليس من السهل المحافظة على الاتساق والانسجام في العمل، حيث أن ذلك لا يتحقق إلا اذا تعاون المديرون في المستويات المتوسطة العليا والمهنيون على تنفيذ الخطوات السابقة. وعند ذلك الحد فقط يمكن للحدود بين الجانبين أن تتلاشى، لتعفي

بذلك المشرف الأول من هذا الموقع الذي تحفه المخاطر ولتسمح بظهور نهج جديد في الادارة.

ويحتاج بعد ذلك إلى قدر كبير من الصبر والروية لمتابعة تنفيذ هذه الخطوة. فبدلاً من المسارعة لتصحيح الأخطاء القديمة بتطبيق الادارة المشاركة على المصانع والمستودعات، فان الشركات الناجحة التي تطبق النظرية (Z) قد صرفت الوقت أولاً في ايجاد قاعدة للتفاهم والالتزام الصادق على المستويات الأعلى من التنظيم. وبهذه الطريقة يعود بالامكان البدء بتنفيذ برنامج دائم للتغيير يبدأ على مستوى المصانع والمستودعات وهي الأماكن التي يتحدد فيها مستوى النوعية والانتاجية فعلا. ويكون بالامكان احداث هذا التغيير أولاً من خلال السلوك وضرب المثال الحسن بدلاً من مجرد الكلام الذي لا يصحبه العمل. كذلك على المدير أن يشجع العاملين على المشاركة وان يحرص على الاعتراف بنتائج جهودهم فوراً. فكما ذكر أحد العمال مرة لمديره أثناء احدى المشاجرات «إن سلوكك مرتفع جداً لدرجة انني لا أستطيع أن أسمع ما تقول».

الخطوة الثانية عشرة : البحث عن مجالات لتطبيق مبدأ المشاركة :

عند تحقيق المكافأة العادلة والاستقرار الوظيفي والتعاون فيما بين الادارات، فان الشعور بالالتزام يتعزز والانتاجية تأخذ في الارتفاع حتى على مستوى صغار الموظفين. ورغم أنه لا توجد طريقة منتظمة لفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها، إلا أنه يعتقد بأن معظم أسباب رداءة الانتاج، والتي يعزوها المديرون إلى إهمال العمال، هي في الواقع نتيجة لعدم تلقي المواد المطلوبة أو لعدم اصلاح الآليات أو لسوء اخراج التصاميم بسبب عدم التعاون فيما بين المديرين المعنيين الذين قد يسود علاقاتهم جو من المشاحنة والتنافس غير البناء. على أن بعض الشركات الكبرى قد حققت مكاسب حاسمة في مستوى إنتاجيتها، من أمثال شركات بروكتور وغامبل، وهيرمان ميللر،

وجنرال موتورز، وذلك من خلال تطبيق الأساليب التي تركز على المشاركة على مستوى العاملين في الوظائف المكتبية أو في المصانع والورش. فينبغي الترحيب بالاقتراحات من العمال بصفتهم مجموعة متآلفة بدلاً من الاعتماد على صناديق الاقتراحات المبهمة. كذلك ينبغي عدم الخشية من العمل على تنفيذ هذه المقترحات. ففي احد المكاتب كانت الطلبات التي يجري استلامها تحول إلى قسم التوزيع في المؤسسة. على أن هؤلاء العملاء كانوا يتصلون باستمرار بموظفي المكتب أثناء زحمة العمل. وكان رأي الادارة التقليدي أن يتحمل الموظفون هذا الازعاج من العملاء. ولكن باتباع الطريقة (Z) في الادارة، قرر الموظفون اخذ زمام المبادرة والإتصال بأولئك العملاء وشرح الموقف لهم وتفهم احتياجاتهم بشكل أفضل. و بناءً عليه، فقد تم وضع نظام للتخلص من مشكلة المكالمات الهاتفية التي كانت تزعج موظفي المكتب. وقد تم ذلك كله من خلال تطبيق أفكار الموظفين أنفسهم من غير تدخل الادارة.

وهذه الآراء وأمثالها تتفق بالكامل مع مبادىء النظرية (Z)، رغم أن كل واحد منها قد بدأ في الظهور لحيز الوجود قبل عدة سنوات، أي قبل الأفكار الواردة في هذا الكتاب بوقت طويل. وانطلاقاً من هذه التجارب الناجحة، والتي يضم الفصل السابع من هذا الكتاب وصفا لها، خرجت إلى حيز الوجود طرق جديدة فيما يتعلق بتنظيم العاملين في فرق أو مجموعات شبه مستقلة وتصميم المصانع والمكاتب على شكل أنظمة اجتماعية فنية تأخذ في الحسبان كلاً من الاعتبارات الانسانية والآلية في آن واحد.

الخطوة الثالثة عشرة: السماح بتطوير العلاقات الشمولية:

ان تطوير العلاقات الشمولية المتكاملة هو في الواقع نتيجة وليس سبباً للتكامل التنظيمي. فمن ناحية، تساعد هذه العلاقات على ابقاء عنصر المساواة في المنظمة وذلك لجمع الرؤساء والمرؤوسين معاً في بوتقة واحدة وعلى قدم المساواة، ولو مؤقتاً،

لتأكيد أن الفجوة بين مراكزهم ليست بالشاسعة ولا بالنوع الذي لا يمكن اجتيازه. إلا أنه من الخطأ أن يتوقع القائمون على أية منظمة تحقيق مكاسب الانتاجية والتكامل الاجتماعي بمجرد كسوة موظفيهم باللباس الموحد أو بايجاد نشيد موحد للمؤسسة أو باقامة النوادي الترفيهية والرحلات. فهذه هي أنواع النشاطات التي تعبر عن وحدة وتماسك المنظمة والتي تنبثق عن مجموعة من الموظفين الذين يستمتعون أساساً بالعمل معاً و يشتركون في مشاعرهم بالانتماء لنفس المؤسسة. والواقع أن أية منظمة تنعم بمثل هذا المناخ من العمل سيصعب عليها إخفاء هذه النعمة.

فالعلاقة الشمولية لا يمكن تطو يرها من لا شيء، ولكن البدء بادخال التعديلات حسب النظرية (Z) يتيح الفرصة لظهور مثل هذه العلاقة. والواقع أن جلسات الحوار والنقاش التي يتم فيها تبادل الاسئلة والاجوبة مع صغار الموظفين وعمال اليومية تساعد في تعزيز هذه المشاعر الجماعية. فينبغي للادارة أن تتحدث إلى هؤلاء الموظفين عن الأساليب التي تتبعها الشركة لمواجهة الشركات المنافسة وعن النجاح الذي يتحقق وعن المشكلات التي تواجهها هذه الادارة. ويجب ان يكون الاستعداد متوفراً لدى الادارة لالقاء وتلقي الاسئلة المحرجة والصعبة حول الموضوعات المتعلقة بالعمل لأن هذه الموضوعات هي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الجماعية التي تنمو بصفة طبيعية من غير وصاية من الادارات العليا للمؤسسة.

خلاصـــة :

إن القصد من هذه الخطوات هي ان تكون بمثابة دليل يسترشد به في التركيز على الجوانب الهامة القابلة للمناقشة لا أن تكون نصوصاً ثابتة تطبق بحذافيرها لتطو ير الادارة في المؤسسات. وهذه الخطوات مدرجة في اطار من التسلسل المنطقي رغم ما يشوبها من التداخل أحياناً. فعلى سبيل المثال، فان الحالات التي كان النجاح حليفها في التغيير من المنظمات البيروقراطية إلى النمط المشارك في المنظمات، قد بدأت في

مستوى القمة نزولاً إلى قاعدة الهرم التنظيمي في تلك المؤسسات. على أن هذه الخطوات ليس من الضروري ترتيبها ترتيباً دقيقاً. فرغم ذلك فان هذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً، يقدر بحوالي العامين تقريباً. وعند تغلغل هذه التغييرات في كافة المستويات التنظيمية، فان الغالبية العظمى من المديرين يكون قد توفر لديهم بعض الفهم للنوع (Z) من التنظيم ولاحظوا بعض الدلائل التي تحملهم على الاعتقاد بالتزام الادارة العليا بهذا التغير. وبعد ذلك تبرز دلائل التعاون والتنسيق والاستجابة السريعة والتخطيط الفعال في الشركة. وعلى أية حال، فلا يتوقع من جميع المديرين تفهم هذا التغير، وربما لا يزيد عدد المديرين الذين يؤيدون هذا التغير عن النصف، وانما ينبغي التأكيد بأن البدء بالتغير هو الأمر الذي يجب التركيز عليه بمعزل عما يترتب عليه من نتائج.

فالتحول من النمط (A) إلى النمط (Z) في الادارة يحتاج، كي يصل إلى كل عامل وكل موظف في كل مصنع أو مكتب، فترة تتراوح بين عشرة إلى خمسة عشر عاماً. والحقيقة ان حالات التطوير الناجحة على نطاق واسع في هذا الاتجاه إلى الآن نادرة وقليلة في عددها لدرجة لا يعود بالامكان قياسها وتقويمها بالقدر الكافي من الصدق.

على أن عملية الادارة المشاركة بمجرد أن تبدأ تبقى مستمرة لأنها تعزز القيم الأساسية لجميع الموظفين. وقد اثبتت التجارب أن هذه العملية تحفز على تحقيق المزيد من الانتاج والكفاية من خلال تحقيق قدر أفضل من التعاون الذي يستمر في التوسع ما لم يتم ايقافه عن قصد بواسطة جهة ينطوي هذا التعاون على تهديد لمصالحها من أمثال اتحادات العمال أو الادارة العليا. فالتوافق الثقافي يتعوّد من خلاله أبناء الأمة الواحدة على الثقة بعضهم ببعض نظراً للايمان بقيم ومعتقدات موحدة. وفي بلد حديث النشأة وغير متجانس كالولايات المتحدة فان التوصل إلى هذا المستوى من الانسجام الثقافي لا يزال أمراً بعيد المنال. فالولايات المتحدة ليست كاليابان، والأمريكيون ليسوا شعباً متجانساً، وبالتالي فإن مؤسساتهم لا تستطيع أن تعمل بانسجام تام. ولكن المؤلف يرى، من الناحية الأخرى، أنه لا يجوز السماح لهذه المؤسسات أن تصبح عديمة المشاعر

وعـديمة الـقـدرة على الـتـفـكير إلى الحـد الـذي يـتـعذر معه التوفيق بين العمل والتفاعل الاجتـمـاعي لأن مثل هذا الوضع لا يحتمله أحد. و بالتالي فإنه يجب التوصل إلى أنماط تنظيمية مبتكرة تسمح بتحقيق توازن بين الحرية والتكامل وتتجاوز المفهوم السائد حالياً للحرية الفردية في أمريكا.

الفصل السادس

التحول من النظرية (A) إلى النظرية (Z)
خطط العمل لترسيخ فلسفة جديدة

إن الأساس الوطيد لأ ية شركة من النوع (Z) هو فلسفتها. فقد يبدو التفكير بمزج أمور العمل الواقعية بالاهتمامات الفلسفية الخيالية أمراً غريباً. ولكننا إذا تمكنا من تنحية هذا الإعتقاد الشائع جانباً، نجد أن الفلسفة والعمل صنوان لا يفترقان. فقرارات العمل القائمة على أساس مجموعة متسقة ومتكاملة من المثل هي التي تثبت نجاحها على المدى البعيد. فالفلسفة التي تضعها المؤسسة لنفسها يمكنها أن تساعد هذه المؤسسة على الاحتفاظ بما تمتاز به وذلك بالتعبير بوضوح عن الأمور التي تراها هامة أو غير هامة. كما تساعد هذه الفلسفة على زيادة كفاءة عمليات التخطيط والتنسيق فيما بين العاملين في المؤسسة الواحدة. ولكن هذه الفلسفة أكثر من مجرد بيان بما هو صحيح وما هو خطأ. فبعض الشركات المعروفة من أمثال هيوليت ــ باكارد، ودايتون ــ هادسون، وروكويل، وإيلي ــ ليلي، وإينتيل وغيرها قد وضعت لنفسها فلسفة عمل واضحة المعالم توزعها على العاملين على شكل كتيبات.

واذا كانت فلسفة العمل هامة بالنسبة لأ ية شركة فهي أكثر أهمية بالنسبة للشركات من نوع (Z). ونظراً لاعتماد هذه الشركات على الفكر البعيد المدى، فان قراراتها يجب ان توزن بعناية تامة. ونظراً لأن اتخاذ القرارات يكون قائماً على التعاون والمشاركة، فان كافة الموظفين ينبغي ان يكونوا على وعي بالأهداف المقبولة للشركة. وبتعبير آخر، فان المنظمة الكبيرة تشبه إلى حد ما أي شخص من الأشخاص. فكما تكون لدينا معتقدات ومواقف وأهداف وعادات تجعل الواحد منا يتميز عن الآخرين، فان أية منظمة تتطور لديها مع الزمن شخصيتها المتميزة ــ وهذا ما نطلق عليه عبارة ثقافة المنظمة. فبعض الأفراد تكون لديهم شخصيات متزنة ومتكاملة والبعض الآخر

يعاني من التناقضات الداخلية. كذلك فان بعض الأشخاص يظهر قدراً من الثبات والاستقرار، بينما يبدو البعض الآخر متصفاً بالشرود والأطوار الغريبة. وكما أن معظم الأفراد يشتركون بصفة عامة ببعض المعتقدات المتعارف عليها بينما يخالف البعض الآخر هذه المعتقدات، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات التي تضم ثقافات وشخصيات متنوعة.

وحتى في الحالات الأكثر تكاملاً، فان المنظمات لا تحقق نفس المستوى من الاتساق الداخلي الذي يمكن تحقيقه على مستوى الفرد. فالمنظمات تتألف من أشخاص مختلفين، وعليه فلابد لها ان تفسح المجال في ثقافتها لحشد كبير من الفوارق الفردية. وعلى الرغم من ذلك، فان بعض المنظمات تكون على وعي تام بالقيم والمعتقدات التي تقوم عليها وتأخذ بها. و بهذا الوعي الواضح، فان فلسفة المنظمة قد تصبح أكثر الوسائل فائدة في توحيد أنشطة العاملين من خلال التفهم المشترك لهذه الأهداف والقيم. فالفلسفة توفر معياراً قياسياً لما يجب أن تكون عليه الاستجابات للمشكلات وتعطي تفسيراً للأسباب الداعية لمكافأة بعض انماط السلوك وذلك حفاظاً على الصورة التي رسمتها المؤسسة لنفسها، هذه الصورة التي قد تؤثر على تصورات الأفراد لأنفسهم.

ومن أهم الأمور في بناء المؤسسات من النوع (Z) تطبيق المبادىء التي تعبر عنها الفلسفة الموضوعة لهذه المؤسسات في مزاولة الحياة اليومية للعمل وذلك لتنمية الأنماط الثقافية لسلوك العاملين وتوثيق التعاون والتفاعل فيما بينهم. يضاف إلى ذلك، أن هذا التطوير للثقافة التنظيمية قد يغني جزئياً عن الأساليب البيروقراطية القائمة على اصدار الأوامر والاشراف الوثيق على العاملين، مما يزيد من الانتاجية و يؤثر في تعزيز أواصر العلاقات بين العاملين.

و يشتمل هذا الفصل على أمثلة لبيانات بالفلسفات التنظيمية. أما بالنسبة للفلسفات الأخرى. فيمكن للقارىء أن يجدها في ملحق هذا الكتاب. و بالطبع فان

بيان الفلسفة الذي لا يوضع موضع التنفيذ و بصدق ليس له أي معنى . وعليه ، فان تطوير فلسفة تنظيمية متكاملة يجب أن يبدأ بمجموعة من القيم والمعتقدات المتسقة داخلياً فيما بينها وخارجياً مع حقائق سوق العمل والبيئة الاجتماعية عموماً . والأمثلة التالية تعبر عن الاتساق بنوعيه الداخلي والخارجي ، ولكنها تختلف في مراحل تطورها .

فبعض البيانات التي وصلت مرحلة النضج تكون قد مرت بعدة تغييرات وتعديلات بفعل التجارب التي تخوضها الشركة كل يوم في هذا المجال . أما الفلسفات الأخرى فتمثل محاولات مبكرة لابد من تشذيبها مع مرور الزمن . على أن كل بيان منها يمثل شخصية تأسيسية مميزة ، بحيث أن هذه البيانات في مجموعها ستكون نافعة لأ ية مؤسسة مهما صغرت أو كبرت سواء أكانت تعمل في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي ، اذا كانت هذه المؤسسة ترغب في توضيح ما تتحلى به من قيم ومعتقدات .

مكونات الفلسفة :

ان عملية تكوين فلسفة وثقافة تأسيسية واضحة مسألة قد تتخذ واحداً من عدة أشكال . فمن الطرق المألوفة طريقة الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق المسح الشامل للمؤسسة ، حيث يقوم واحد أو اثنان باجراء مقابلات مع كافة المديرين الرئيسيين في المؤسسة واحداً بعد الآخر وتزويد المجموعة فيما بعد بملخص بهذه الآراء الفردية بالفلسفة التي ينبغي أن تأخذ بها المؤسسة . و يتبع ذلك مناقشات للنقاط الاستراتيجية والاتجاه العام وأسلوب وشكل الفلسفة المطلوب إعتمادها . و يقود هذا النقاش في الظروف الاعتيادية إلى اجماع حول عناصر الفلسفة التي ينبغي تجميعها معها اذا كتب للعناصر العديدة التي تكوّن المؤسسة أن تتمازج وتتعايش في هيكل منفرد ومنطقي . و بعد ذلك ، اذا سمح للموظفين الآخرين بمناقشة الصيغة الأ ولية لهذه الفلسفة لتخرج في ثوب يقبله الجميع ، فان الصيغة النهائية التي تتمخض عن هذه المناقشة تصبح في الواقع محور النظام الاداري في هذه المؤسسة .

وثمة طريقة ثانية لصياغة فلسفة المؤسسة، اذا كانت هذه المؤسسة تقوم على شخص أو إثنين من المؤسسين أو القياديين وتشجع الأشخاص الأساسيين فيها على وضع المبادىء التي يرون أنها قد أدت إلى النجاح. وثمة شيء آخر، فانه لكي يكتب لمثل هذا البيان بالفلسفة النجاح والعمل بفاعلية بصفته قاعدة للرقابة ولإتخاذ القرارات، فانه لابد من مناقشة هذه الفلسفة على نطاق واسع لقبوله من كافة مستويات المنظمة. وبالتأكيد فان المنظمات الأخرى يمكنها تطوير طرقها الخاصة للبدء بعملية تحديد ثقافة المؤسسة وفلسفتها.

والفلسفة لهذه المؤسسة يجب ان تشتمل على: (١) أهداف المنظمة، (٢) الإجراءات التشغيلية في المنظمة، (٣) والقيود التي تفرض على المنظمة بفعل البيئة الاجتماعية والاقتصادية. وبهذا فإنّ هذه الفلسفة لا تحدد الأغراض فحسب وانما أيضاً الوسائل التي تتحقق بها هذه الأغراض. وفي معظم الحالات فان هذه البيانات بفلسفة العمل سوف لن تكون كاملة. وفي بعض المجالات لا تكون الأغراض محددة بالكامل بينما في بعض الأحيان الأخرى تكون الوسائل نفسها غير كاملة. ومثل هذه الفجوات قد تكون ناجمة عن تطورات جديدة في مهام لم تكن موجودة من قبل. أو قد تنجم عن درجة غير عادية من الغموض في احد مجالات العمل. وعلى أية حال، فان البيان المتكامل بالفلسفة سيتم التعبير عنه بطريقة عامة بحيث تصبح مرشداً يتوفر معها لكل موظف ومدير الارشادات الكافية، كما هو الحال في بيان الهدف التالي:

الهدف: تحقيق قدر كافٍ من الأرباح لتأمين التمويل اللازم لنمو شركتنا ولتوفير الموارد التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأخرى للشركة.

ففي نظامنا الاقتصادي، من المعلوم أن ما نحققه من أرباح مما نقوم به من عمليات هو المصدر الوحيد للأموال التي نحتاج إليها لضمان تقدم ونمو شركتنا. فهذا الربح هو المقياس الضروري للغاية لسلامة أداء المنظمة على المدى البعيد. وعليه، فإنه

بضمان استمرار تحقيق هدفنا من الأرباح، يعود بالامكان تحقيق الأهداف الأخرى للمنظمة.

ولقد كانت سياستنا القائمة منذ زمن طويل تنطوي على إعادة استثمارات معظم أرباحنا، والاعتماد على هذه الاستثمارات بالاضافة إلى الأموال الناجمة عن شراء الموظفين للأسهم وغير ذلك من بنود السيولة النقدية اللازمة لتمويل متطلبات النمو لهذه الشركة. وهذا بالامكان تحقيقه عندما تكون العوائد من صافي رأس المال مساوية تقريباً لمعدل النمو في المبيعات. فعلينا أن نسعى جاهدين للوصول إلى هذا الهدف كل عام دون إعاقة لجهودنا الرامية لتحقيق الأهداف الأخرى.

« هيوليت ــ باكارد »

وينبغي لبيان الأهداف أن يضم أكثر من الأهداف المالية، مثل معدل النمو والربحية، وان يضم أيضاً الأهداف الأقل وضوحاً من الناحية المادية الملموسة، مثال ذلك معدل التقدم التقني ونوعية الخدمة التي تقدم للعملاء. وفي معظم الأحيان، فان هذه المجالات تترك دون تحديد من قبل الشركات على أساس أنه لا يمكن قياس مدى انجازها بصورة دقيقة. وبالتالي فان وضعها على شكل هدف يلتزم المديرون بتحقيقه قد يكون أمراً غير عادل. على أنه في النوع (Z) من الشركات، فان هذه الأهداف التي قد تبدو غامضة يعود بالإمكان تفهمها بصفة مشتركة بطريقة خفية ومعقدة، بحيث يعود بالامكان الخروج باحكام صحيحة عن تقدم العمل وذلك فيما بين المديرين الأكثر خبرة في المنظمة. وللتمكن من ذلك، فانه ينبغي إعادة تقسيم الأهداف إلى فئات مالية وفنية وتطويرية وإلى عناصر أخرى أساسية لنجاح المنظمة مهما بدت هذه التقسيمات غامضة. فاذا لم تظهر هذه الجوانب الغامضة في بيان الأهداف، فان من الطبيعي ان يركز المديرون جهودهم فقط على تلك الأهداف الأكثر قابلية للقياس والمحددة بشكل رسمي، بحيث أن الأهداف غير المعلنة صراحة مثل التقدم التقني أو خدمة العملاء

سوف تتلاشى ولا يعود بالإمكان تحقيقها. وفي الظروف العادية، فان هذه الأهداف الأكثر غموضاً يعود بالإمكان قياسها بشكل أكثر دقة فقط على المدى البعيد، بينما يكون بالإمكان قياس الأهداف المالية شهرياً أو حتى أسبوعياً. وعليه، فان البيان الكامل بالأهداف يكون ممكناً فقط في المؤسسة التي تكون لديها المقدرة على تحقيق جو الثقة والتفاهم المشترك والألفة والتقارب.

وعقب ايضاح الغايات أو مبادىء التشغيل، فان الجزء الثاني من الفلسفة يجب أن يحدد الوسائل التي تحقق بها المؤسسة أهدافها. وهنا يتم التحديد و بطريقة عامة للكيفية التي يتقاسم بها المديرون والعاملون الصلاحيات والطريقة التي تتخذ بها القرارات والأسلوب الذي يتم به التعامل مع المجتمعات المحلية وغير ذلك من الأمور.

وهذا البيان بالوسائل هو الذي تتمشى بموجبه قرارات وأنشطة الموظفين والمديرين في الأوقات التي قد تقودهم فيها الضغوط القصيرة الأمد في إتجاهات أخرى. فعلى سبيل المثال، نجد أن فلسفة شركة دايتون ـــ هادسون (Dayton-Hudson) تتضمن جزءاً يبين مجالات الاستقلال لدى الشركات العاملة وذلك كوسيلة لحمايتها من الميل الطبيعي من جانب الادارات العليا لاصدار توجيهات غير سليمة لهذه الوحدات الفرعية من المنظمة. يضاف إلى ذلك أن البيان الكامل بالفلسفة يصف الممارسات التي ينبغي إتباعها لتطوير ومعالجة شؤون الموظفين، و بخاصة أولئك الموظفين في المستويات الدنيا والذين يعتبرون أقل قدرة على الدفاع عن أنفسهم من تعسف الجهات العليا. وفيما يلي مقتطف آخر من الجزء المتعلق بالأفراد من الفلسفة التي تأخذ بها شركة هيوليت ـــ باكارد، وهو بعنوان الموظفون العاملون لدى الشركة (Our People).

الموظفـــون :

الهـــدف : مساعدة العاملين في الشركة على المساهمة في انجاح جهود شركتهم وتزويدهم بالأمان الوظيفي القائم على مستوى أدائهم للعمل، وتقدير الانجازات

الفردية، وضمان تحقيق الرضاء الفردي الناجم عن الشعور بالانجاز في العمل.

و يعرب القائمون على إدارة هذه الشركة، من هذا المنطلق، عن فخرهم واعتزازهم بالعاملين لديهم و بادائهم ومواقفهم من وظائفهم ومن الشركة عموماً. فالفرد هو محور اهتمام الشركة، وعليه فان الكرامة الشخصية لكل فرد من أفراد العاملين في هذه الشركة والتقدير الذي تلاقيه الانجازات الفردية تعتبر بمثابة حجر الأساس لكيان هذه الشركة.

كما تشعر إدارة هذه الشركة بان السياسات العامة وموقف المديرين تجاه العاملين أكثر أهمية من التفاصيل المحددة لبرنامج العاملين. فالعلاقات بين أفراد العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقات رديئة بدون ذلك.

وتكون الفرصة مهيأة للمشاركة في انجاح جهود الشركة من خلال ارتفاع مستوى الأجور والرواتب عن المعدل المعمول به في سوق العمل ومن خلال تطبيق سياسات المشاركة في الأرباح وخطط شراء الاسهم وغير ذلك من المنافع التي تضمنها الشركة للعاملين فيها.

والشركة الآخذة في النمو المستمر تتوافر فيها فرص التقدم والنجاح أكثر من غيرها من الشركات وتكون هذه الفرص أكثر من الأشخاص الذين بامكانهم اغتنامها. وهذا الوضع ينطبق على شركة مثل هيوليت ــ باكارد، حيث تكثر الفرص و يبقى على الفرد اغتنامها من خلال تطو يره لنفسه.

وتؤكد إدارة هذه الشركة على أهمية استمتاع العاملين بما يؤدونه من عمل وشعورهم بالاعتزاز لما يحققونه من منجزات. وهذا يعني وجوب التأكد بأن كل شخص يتلقى ما يحتاج إليه وما يستحقه من التقدير والاعتبار. وفي نهاية المطاف، فان العاملين في كافة المستو يات هم الذين يحددون هو ية وقوة هذه الشركة.

«هيوليت ــ باكارد»

وعند تطوير الجزء المتعلق بالوسائل من فلسفة العمل بالمؤسسة، فانه ينبغي تحديد المواقف التي يكون المدير عندها ميالاً لتحقيق هدف من الأهداف مثل رفع مستوى المبيعات أو المسارعة في الانتاج باستخدام بعض الأساليب غير السليمة مثل اساءة معاملة الموظفين أو تجاهل التطور التقني في العمل. ورغم ان بالامكان اخفاء هذه الأساليب لفترة وجيزة إلا أنها تترك آثارها الضارة على المؤسسة في المدى البعيد. وفي حال وضع الأهداف قسراً ومراقبة تنفيذها بشدة من غير وضع مبادىء للتشغيل أو وسائل للتنفيذ، عندها قد يلجأ المديرون إلى تبني أية وسائل ممكنة للوصول إلى أهدافهم. وعليه فمن الضروري أن تحدد الفلسفة ليس فقط الأهداف المطلوب تحقيقها ولكن أيضاً الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف. فالبيان الكامل بفلسفة العمل يأخذ بالحسبان كافة الجوانب الخفية والمعقدة بحيث تستحوذ هذه العناصر في النهاية على انتباه واهتمام المديرين والموظفين على حد سواء.

وفي نهاية المطاف فان هذه الفلسفة ينبغي لها أن تربط المنظمة بالبيئة الأكثر شمولاً. وفي الشركات من النوع (Z)، تصف هذه الفلسفة العلاقة المرغوب فيها بين الشركة وأصحاب رأس المال، والموظفين والعملاء والجمهور عموماً، كما توضح ذلك الفلسفة الموضوعة لشركة دايتون ـــ هادسون (Dayton-Hudson)، المبينة ادناه:

أغراض المؤسسة:

لهذه المؤسسة أغراض محددة فيما يتعلق بخدمة كل واحد من مكوناتها الأربعة. وهذه الأغراض والأهداف الرئيسية هي على الوجه التالي:

(أ) العمل بصفة وكيل الشراء للعملاء لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم للحصول على أفضل السلع والخدمات.

(ب) المساهمة في تطوير القدرات الشخصية والمهنية للموظفين في المؤسسة.

(جـ) توفير عائد مالي مغري للمساهمين.

(د) خدمة المجتمعات التي تعمل الشركة في اطارها .

وتتلو ذلك بعض التفاصيل المحددة بشأن الكيفية التي يمكن بها للشركة خدمة كل قطاع من الجهات ذات العلاقة. ففي قطاع خدمة المجتمع مثلاً، تتراوح الأهداف من «اتباع أعلى مستويات من المعايير القانونية والمهنية والاخلاقية أثناء ممارسة العمل». إلى تقديم الوعد بأن «تقدم الشركة سنوياً ما معدله ٥٪ من دخلها» لرفع مستوى الحياة في المجتمع الذي تُكوِّن الشركة جزءاً منه.

وقد يبدو البيان المتعلق بدور الشركة على النطاق الاوسع من البيئة أمراً خارجاً عن الموضوع، لكن هذا البيان في الواقع يحدد المبادىء الأساسية التي تستمد منها كافة الأجزاء الأخرى للفلسفة في هذه المؤسسة. فهذا المفهوم الأساسي لماهية المنظمة والدور الذي ينبغي أن تلعبه في نطاق المجتمع والاقتصاد ككل هو المفهوم الذي يجب ألا يتغير أو يتبدل. فالأهداف الواضحة والمحددة بدقة كهذه، هي التي توفر للادارة أكبر مقياس يمكن استخدامه في تحديد ما اذا كان ينبغي تبني التعديلات المستقبلية في الأهداف والوسائل المعمول بها في المؤسسة. وعليه، فان البيان الكامل يقدم شيئاً أكثر من مجرد دليل ارشادي حول الأرباح ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة. وفوق كل ذلك يأتي مفهوم معنى تلك الأرباح بالنسبة لكل شخص. ومن وجهة نظر شركة هيوليت ــ باكارد فإن الأرباح هي بمثابة المكافأة التي يقدمها الجمهور للمؤسسة لما تقدمه له من خدمات قيِّمة وحقيقية. فينبغي على المدير، والحالة هذه، ان يكون قادراً على تأكيد حقيقة أن الانتاج الجديد المقترح يوفر منفعة حقيقية ملموسة وجديدة للعملاء وأنه أكثر من مجرد سلعة تلاقي الرواج.

فالمديرون حسب تفسيرات فلسفة العمل في مؤسسة هيوليت ــ باكارد، لا يمكنهم العمل على توفير السلع القيِّمة للعملاء ومن ثم النظر إلى الأرباح كمقياس لنجاحهم. ومن ناحية ثانية، يركز البيان أيضاً على أن الشركة لا يمكنها البقاء على قيد الوجود من غير تحقيق الأرباح. وبالتالي فان على المديرين التنبه بأن عليهم عدم الشروع بتنفيذ

المشروعات الجديدة التي يجدونها مفيدة أو نافعة لكنها لا تدر ربحاً. وعليه، فقد صدرت التوجيهات لمثل هذا المدير من خلال بيان فلسفة العمل بالمؤسسة، وذلك لملاحقة تلك الأهداف ذات القيمة الحقيقية للعميل والتي يقيمها هذا العميل على مستوى عالي لتكون مصدر الربح لهذه المؤسسة. فالهدف المحدد لشركة هيوليت ــ باكارد في هذا المجال هو «توفير السلع والخدمات الأكثر قيمة للعملاء، و بالتالي كسب احترام وولاء هؤلاء العملاء».

والواقع أن مهمة تطوير بيان منسجم ومتكامل بفلسفة العمل في أية مؤسسة قد تكون عملية في غاية الصعوبة. فتطوير مثل هذه الفلسفة من لا شيء قد يكون مستحيلاً من الناحية النظرية الصرفة. على أن هذه المهمة تصبح سهلة عندما تكون هذه الفلسفة مستمدة من تجربة العاملين الذين سبق لهم تطبيق مفهومهم لما هو صحيح وما هو خاطىء على العديد من مشكلات العمل والذين سبق لهم تطبيق مفاهيمهم العملية ومعتقداتهم على أرض الواقع في بيئة العمل الفعلي.

وضع الفلسفة موضع التنفيذ :

إن مثل هذه الفلسفات ما زالت أكثر استخداماً في اليابان منها في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي اليابان تجد المدير التنفيذي المسؤول يعد في الغالب كتاباً يضمنه تفسيره الشخصي للفلسفة التي تأخذ بها الشركة. و يشتمل ذلك على تفسير لأفضل السبل التي يمكن بها للشركة والعاملين فيها خدمة الاقتصاد الوطني للأمة وذلك من خلال بذل الجهود المثمرة. يضاف إلى ذلك ان هذا الكتاب يتضمن الالتزامات التي يتحملها المديرون لمساعدة الموظفين على زيادة الانتاج وتأمين مستقبلهم الوظيفي من خلال العمل لدى هذه المؤسسة.

أما في الولايات المتحدة فان مثل هذه البيانات تعتبر نادرة نسبياً. وربما أن كتاب ألفرد ب. سلون (Alfred P. Sloan) وعنوانه «سنوات العمل التي قضيتها في شركة

جنرال موتورز» (My years with General Motors) يعتبر الاستثناء البارز من هذه القاعدة، بالاضافة إلى كتاب ويليام روجرز (William Roger) بعنوان «فكرٌ» (Think) والذي يقدم معلومات عن سير العمل في شركتي واتسون (Watson) وآي بي أم (I.B.M.)، وربما أن المعلومات الأكثر شيوعاً في الولايات المتحدة، ما يتعلق بتاريخ الشركة ذاتها. ومن هذه المعلومات الكتاب الذي صدر بمناسبة مرور ٧٥ عاماً على تأسيس شركة ثري ام (3M) بعنوان «قصتنا إلى الآن» (Our Story So Far)، والذي يتعرض للعناصر التي تتألف منها ثقافة المؤسسة وتاريخها. وفي العادة فان تاريخ المؤسسة يركز على مراحل تسجيل المخترعات من المنتجات الرئيسية وما يتمخض عن ذلك من مكاسب مادية بدلاً من سرد الأهداف وتبيان سبل تحقيق هذه الأهداف.

ومع أن معظم الشركات في الولايات المتحدة لا يتوفر لديها بيان كامل بفلسفتها التأسيسية، إلا ان العديد منها لديها فكرة ذهنية (ولكنها ليست مدونة) عن الأجزاء الرئيسية لمثل هذه الفلسفة. فبعض الأمثلة المذكورة هنا والتي اعيد سردها في ملحق الكتاب بدأت تمر في هذه الحقبة الزمنية الطويلة من التكون الذهني، بحيث أن بعضها كان قيد الوجود بشكل أو بآخر منذ أربعين عاماً، بينما تطور البعض الآخر وظهر إلى حيز الوجود في الأعوام القليلة الماضية.

وتميل المنشآت الأمريكية إلى تدعيم فلسفة العمل فيها من خلال مزيج من برامج التدريب الرسمية والمواقف الشفوية غير الرسمية لنقل القيم الكامنة في هذه الفلسفة والممارسة القائمة عليها للمستجدين بين العاملين في مثل هذه المؤسسات. والواقع إن إطلاع الموظفين الجدد على فلسفة الشركة يتيح لهم فرصة تطوير أنفسهم بشكل أفضل. على أن العيب الرئيسي لهذا النظام أنه يفسح المجال لبعض النواقص وعدم التنبه إلى المثل التي قد لا يمكن استيعابها بوضوح تام ما لم تعرض بطريقة خطية ملموسة. فعندما تكون فلسفة العمل في مؤسسة ما مدونة خطياً وموزعة على نطاق واسع، يعود بامكان الموظفين كافة الرجوع إليها لاستيضاح الأمور في المواقف الغامضة. وفي مثل هذه

الحالات فان القرار سوف لا يبين فقط امكانية الربح الذي سيتحقق في المدى القصير فحسب وانما أيضاً العناصر من هذه الفلسفة التي يظهر مفعولها على المدى البعيد، كما يتضح من المثال التالي :

عند التحدث مؤخراً مع احد مديري التسويق، طلب المؤلف منه ايضاح ما إذا كانت فلسفة العمل التي وضعتها شركتهم لنفسها قد تركت اثراً فعلياً على ما يزاوله من أعمال في حياته اليومية أم أنها كانت مجرد عبارات خيالية بعيدة عن الواقع. فذكر هذا المدير أنه كثيراً ما يرجع إلى هذه الفلسفة التي يحتفظ بنسخة مدونة منها في الدرج العلوي من منضدته. فقبل فترة وجيزة مثلاً كان عليه أن يحدد سعر احدى السلع الجديدة التي ستخرجها الشركة للسوق. ونظراً لأن هذه السلعة كانت تختلف عن بقية السلع في السوق، لم تكن لديه وسيلة للمقارنة يستعين بها في تحديد السعر المناسب. كذلك فانه لم يكن باستطاعة الشركة أن تصنع أكثر من عدد محدود من هذه الآلات في البداية، الأمر الذي يعني ارتفاع تكلفتها لدرجة كبيرة. وعليه، فالطريقة الوحيدة لضمان الربح يتمثل في رفع سعر هذه السلعة. وفي حال رواج هذه السلعة وسيطرتها على السوق، فان التوسع في الانتاج سيؤدي حتماً إلى خفض التكلفة. على أن النظرية الحالية عن استراتيجية التسويق في هذا الحقل من الصناعة تفيد بوجوب البدء بالبيع بسعر منخفض، مما يُحَمِّل الشركة المنتجة خسارة مالية عن كل آلة تقوم ببيعها. على أنه بالبيع بذلك السعر، لا يمكن لأي منافس تحقيق أرباح أبداً، وبهذا فمع ارتفاع معدل المبيعات وانخفاض تكاليف الانتاج، يعود بإمكان الشركة الصانعة تحقيق أرباح كبيرة نتيجة لهيمنة سلعتها على السوق. وتعني هذه النظرية ضمناً أن الشركة الأولى التي يمكنها تحقيق معدلات كبيرة من الانتاج هي التي يمكنها خفض تكاليف إنتاجها إلى أبعد حد ممكن فتحتفظ بذلك بهذه الميزة أمام المنافسين. وعليه، فان الأرباح التي لم تتحقق في المدى القصير، ستعوض في فترة لاحقة.

وهكذا فقد كان اتجاه هذا المدير في البداية يميل إلى تسعير هذه السلعة بخسارة. على

أنه أحس أن ثمة خطأ في هذا المنطق، فعاد إلى النسخة التي يحتفظ بها من فلسفة العمل بالشركة، فتبين له أمران: أولهما، أن غرض الشركة هو إنتاج تقنيات جديدة، وثانيهما، أن الأرباح عبارة عن المكافأة التي يقدمها العملاء للشركة عندما توفر لهم شيئاً ذا قيمة حقيقية. وهكذا، فان هذه المراجعة للفلسفة قد أوضحت قراره وهو: وجوب التسعير في مستوى يحقق الربح للشركة في هذه المرحلة. واذا تبين أن هذه السلعة الجديدة ليست ذات قيمة حقيقية للعملاء، فان الشركة ستتوقف عن إنتاجها. أما اذا كانت ذات قيمة كبيرة، فسيكون العملاء راغبين في دفع ما تريده من أرباح مقابل توفير هذه السلعة. والأهم من ذلك، أن هذا المدير قد خلص إلى نتيجة مفادها أن خفض السعر يشجع على التوسع في الانتاج بناء على تحقيق ربح متوسط، بدلاً من تطوير التقنيات الحديثة التي قد لا تحقق أية أرباح خلال عشر سنوات. إن مثل هذه السياسة تؤدي إلى تضخم حجم الانتاج، كما حصل في قطاع صناعة السيارات في الولايات المتحدة، بدلاً من محاولة التنبؤ بالمستقبل وتفهم ما ينفع العملاء والموظفين وأصحاب العمل حقاً على المدى البعيد.

والنقطة الهامة هنا لا تتمثل فيما اذا كان مدير التسويق هذا قد اتخذ القرار الصواب أو الخطأ. وإنما لأن الشركة كان لها فلسفة واضحة ومحددة في مثل هذا الموقف، مما قاد المدير للخوض في عملية تحليلية معقدة كان عليه ان يوازن فيها بين العديد من الموضوعات والمواقف الجدلية مثل التوصل إلى قراره النهائي. يضاف إلى ذلك أن مدير التسويق المذكور كان يعرف بأن مدير الانتاج والمدير العام لهذا الفرع من الشركة كانا أيضاً ملتزمين بهذه الفلسفة وأنهما سوف يطرحان نفس الأسئلة بخصوص استراتيجية التسويق لهذه السلعة. وبهذا فان كافة المديرين المعنيين الذين يشاركون في نفس المجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة، يمكنهم البحث في موضوعات تتخطى نطاق معدلات الانتاج في المدى القريب أو حتى موضوع التكاليف والأرباح.

وبالنسبة للموظفين من غير فئة المديرين فان بيان الفلسفة الواضح والذي يوزع على

نطاق واسع يعتبر وسيلة لحمايتهم. فكل واحد من الموظفين سوف يتفهم فلسفة الشركة فيما يتعلق بحقوق الموظفين ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فالمشرف الأول الذي يتجاهل تلك الحقوق أو الذي يخفق في اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لا يمكنه الادعاء بأنه كان ينفذ ما يطلب منه تنفيذه أو أنه كان يقوم بعمل تعتبر ممارسته طبيعية في أقسام الشركة الأخرى. فالموظفون والحالة هذه يكون بوسعهم تقويم الممارسات الادارية تبعاً للمعيار المتفق عليه ويمكنهم رفع تظلماتهم إلى إدارة الأفراد أو إلى مستوى آخر من الجهاز الاداري في الشركة. فنظراً لوجود فلسفة مشتركة، يعود بامكان الجميع التحدث بلغة مشتركة. وكلما كانت ثقافة المؤسسة أكثر وضوحاً وتفهما من قبل الجميع، كلما كان الاتصال والتفاهم أفضل بين الجميع حول كافة المسائل.

وقد أخذ العاملون في الشركات من النوع (Z) باستخدام فلسفات هذه الشركات أكثر فأكثر في حياتهم العملية اليومية. فهذه الوثائق لا تهمل في زوايا المكاتب، ولا تسلم للموظفين الجدد ليكون مصيرها النسيان، وانما تبقى وثائق حيّه وواسعة الاستخدام. وفي كل الأحوال، تقوم الشركة المعنية بالتركيز على معنى هذه الفلسفة من خلال برامجها التعريفية التي تقدمها للموظفين الجدد في المهن اليدوية والكتابية والمهنية. ومثل هذه المستويات يندر أن يصل الموظف منها إلى الارتقاء لشغل منصب إداري ما لم يكن قد قضى وقتاً طويلاً من العمل في الشركة. فعند تقويم الادارة العليا للمرشحين المراد ترقيتهم، فانها تولي قدراً واضحاً وكبيراً من الاعتبار لمدى اتباع كل واحد من هؤلاء المرشحين وتمسكه بفلسفة العمل في الشركة. ووفقاً لذلك فإن الفلسفات التي ستتم مناقشتها تعتبر عامة بما يكفي لتطبيقها على كل أنشطة الشركة الواحدة، ابتداء من البحوث فالانتاج فالمبيعات وحتى كاتب البريد. وعليه، فان هذه الفلسفة ينبغي تفسيرها من قبل كل قسم أو إدارة، وفي بعض الاحيان لكل حالة على حدة. وبشكل عام، فان كل وحدة من وحدات هذه الشركة ستضع بيان فلسفة عملها الذي يفسر المعنى العام للفلسفة عند تطبيقه على حالة عملية محددة. وبالتالي فان هذه

البيانات يجب مناقشتها على نطاق واسع مع مديري المؤسسة والمرؤوسين بحيث يتحقق التفاهم الذي يضمن تماسك هذه الفلسفة. و ينبغي التأكيد هنا على الجدية التي تؤخذ بها فلسفات العمل هذه من قبل الشركات التي تضعها. فبالتعاون فقط و بتوفر جو الثقة والانفتاح يعود بالامكان وضع الفلسفة المدونة على قطعة من الورق موضع التنفيذ على أرض الواقع. وفي الوقت الذي تشكل فيه هذه البيانات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة بحيث أن الخطوة الأولى تتخذ في الأغلب من قبل المنظمة التي تنفذ عملية التغيير، إلا أن هذه البيانات لا تشكل في النهاية إلا جزءاً من الموضوع.

ومن واقع تجربة المؤلف في الشركات من نوع (Z)، فان من الملاحظ أن هذه الشركات تميل إلى الظهور بمظهر المتواضع فيما يتعلق بما تحققه من نجاح، لدرجة أن معظم هذه الشركات تصاب بالحرج في حال كونها نموذجاً يحتذي به الآخرون.

والحقيقة أن بيانات فلسفة العمل المشار إليها قد لا تكون من بين أوضح البيانات أو أكثرها إستيفاءً. على أنها بالرغم من ذلك تلعب دوراً هاماً في محيط عملها. ورغم أن هذه المؤسسات لا تعتبر أمثلة في الكمال، إلا أنها في الوقت نفسه قد تحفز على روح المبادرة والابداع في الشركات الأخرى التي تسعى لتطوير فلسفاتها الخاصة بها وايجاد الخصائص التي يتميز بها النوع (Z) من المنظمات.

تنقيح وثيقة فلسفة العمل :

تعتبر فلسفة شركة هيوليت ــ باكارد من بين أكثر فلسفات العمل نضوجاً وتماسكاً. وتخضع هذه الفلسفة لعدد من المراجعات كل بضع سنوات بهدف محاولة ضمان بقائها حديثة وقادرة على معالجة ما يستجد من موضوعات أو أنشطة. وتلك الفلسفة، المعروفة جيداً لكافة موظفي الشركة المذكورة، رغم عدم الأخذ بها على مستوى عالمي، هي التي توجه وتؤثر على قرارات التشغيل في الشركة. والتاريخ الذي

يأتي وراء هذه العملية يوفر فهماً للكيفية التي ظهر معها دليل عمليات التشغيل إلى حيز الوجود.

ففي عام ١٩٥٧م كانت شركة هيوليت ـ باكارد عبارة عن شركة صغيرة قد قضت في مجال عملها حوالي ٢٠ عاماً حيث بدأ تأسيسها بشخصين كانا يقومان بصناعة أجهزة قياس الذبذبات (Oscilloscopes) في مرآب. ومن هذه القاعدة، انطلقت الشركة ونمت لتصبح من بين الشركات الصغيرة الصانعة للأجهزة الالكترونية. وخلال هذه الفترة كان مالكا هذه الشركة يقومان على إدارتها وقد طورا في هذا السبيل طريقة متميزة في الادارة تكفل انتعاش صغار المهندسين والموظفين وزيادة مستوى إنتاجهم والحد من معدل ترك العمل بحيث يكفل كل هذا قدراً جيداً من الازدهار العام للشركة. ومع احتفاظ هذه الشركة لنفسها بنمط مستمر من النمو السريع كان يلتحق بها كل عام عدد كبير من الموظفين الجدد. وكان يبدو لكل من بيل ودايف (صاحبي الشركة) أنه ينبغي تعريف الموظفين الجدد بالمبادىء الأساسية التي تتبع في إدارة الشركة وذلك بطريقة واضحة ومنظمة. وعندما كانت الشركة تتألف من مائتين من الموظفين، كانا يعرفان كل موظف باسمه شخصياً، و يتحدثان إلى العمال في المصنع و يقدمان الارشاد أثناء أداء الوظيفة سواء فيما يتعلق باتخاذ القرارات أو تعريف الأعمال الروتينية. ولكن مع اتساع الشركة ونموها، لم يعد بامكانهما الاعتماد على هذه الطريقة، فجلسا لاعداد بيان خطي بالمبادىء التي ينبغي الاسترشاد بها والتي كانت سببا في نجاح هذه الشركة وتقدمها.

وعليه، فان الفلسفة الموضوعة لهذه الشركة لم تكن وليدة الصدفة ولم تنبثق من فراغ، وإنما كانت انعكاساً لنمط اتخاذ القرارات خلال فترة من الزمن تقارب عشرين عاماً. وفي الوقت الذي وضع فيه كل من هيوليت و باكارد هذه الأطر خلال سنوات التكوين المذكورة للشركة، كانا في الواقع يستجيبان للمشكلات الملحة من منطلق شعورهما بأسس التصرف السليم. وكانت كل مشكلة جديدة تستدعي استجابة فورية

للتغلب عليها، وهكذا كانا يعملان معاً على حل المشكلة تلو الأخرى، بحيث أنه بعد مرور عدد من السنوات إتضحت لهما معالم اطار واضح لفلسفة العمل في الشركة. ومن خلال هذه العملية، تكشفت لهما القيم الشخصية التي كانا يوليانها العمل وأصبحت هذه القيم معروفة للآخرين و بالتالي فان الذي حدد اطار فلسفة العمل في هذه الشركة كان سلوك أصحابها أكثر من كلامهم.

وربما لأن هيوليت و باكارد كانا مهندسين، فقد كانا يميلان إلى الاتجاه التجريدي والتحليلي في تفكيرهما. وهكذا فعندما كانا يصفان اطار القرارات التي كانت تبرز لحيز الوجود، لم يكونا يركزان على اجراءات أو مشكلات محددة وإنما على المبادىء والقيم التي تتألف منها أية ثقافة تأسيسية متكاملة. ومن هذه القيم كان اصرارهما على ألا تكون الشركة من النوع الذي يلجأ إلى التخلص من الموظفين (Hire and Fire) بسهولة. وكانا على علم بتكلفة المحافظة على هذا المبدأ. وفي هذا السبيل كانا يلجآن إلى تجنب العديد من المشروعات الحكومية الكبيرة التي تدوم عقودها عاماً أو عامين بحيث يتوجب معها توظيف عدد كبير من العاملين خلال هذه الفترة ومن ثم التخلص منهم عند الانتهاء من تنفيذ العقد. وقد أدى هذا الإلتزام تجاه العاملين في الشركة إلى ايصال الشركة للوضع الذي هي عليه من الاستقرار الوظيفي، الذي تعبر عنه سياسة الشركة من خلال النص التالي:

> ان الهدف من الاستقرار الوظيفي يتمثل في سياسة الشركة الرامية إلى تجنب التقلب في برامج الانتاج الذي ينجم عنه تشغيل العاملين لفترات وجيزة من الزمن وتسريحهم بعد ذلك. فالذي يهمنا هو أن يتحمل كل موظف عبأه كاملاً وأن يكون راغباً في الاستمرار والنمو مع الشركة. وهذا لا يعني أننا ملتزمون بالتوظيف المستديم للعاملين في الشركة كما أننا لا نأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية الا اذا تساوت بقية عناصر التنافس بين العاملين.

و بهذا فان فلسفة هيوليت ـــ باكارد تمثل ثقافة في التأسيس تتصف بالنضج. ففي

عام ١٩٧٧م، عندما تجاوز عدد العاملين في الشركة (٤٠,٠٠٠) فإن بيل هيوليت أوضح أهمية الفلسفة التي تقوم عليها الشركة في عبارة فردية من نوعها من عدة نواحي، وذلك على الوجه التالي:

ان أية مجموعة من الناس تعمل معاً لبعض الوقت، أو أية منظمة، أو أية ولاية أو هيئة وطنية تستمر لفترة طويلة من الزمن لابد أن تطور لنفسها فلسفة أو سلسلة من التقاليد أو مجموعة من الأعراف وأخلاقيات العمل. وهذه في مجموعها تكون فريدة من نوعها لأنها تحدد بالكامل الكيفية التي تكون عليها المنظمة وتميزها عن بقية المنظمات وتؤول بها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.

والفلسفة التي تكون متسقة من الناحية الداخلية ومنسجمة مع قيم المجتمع ونظامه الاقتصادي لا يحتاج لأن تكون بالغة التعقيد أو الطول. فالقوة الكبيرة التي تتجلى بها فلسفة شركة هيوليت ــ باكارد تكمن في تمسكها بمجموعة من المبادىء البالغة البساطة والوضوح بحيث تبدو «طبيعية» للغاية لمعظم الناس لدرجة يعود بالامكان تطبيقها بسهولة على كافة المسائل.

و يلاحظ أن بيان شركة هيوليت ــ باكارد هذا يشتمل على العناصر الثلاثة المطلوب توفرها لإرساء فلسفة عمل متكاملة لأية شركة. فالعلاقة الأساسية فيما بين الشركة و بيئتها الإقتصادية والإجتماعية توضحها الأجزاء المتعلقة بكل من «العملاء» و «المواطنين» من سياسة الشركة. أما الغايات أو الأهداف الأساسية للمنشأة فتأتي تحت الجزء الذي بعنوان «الربح»، «ومجالات الاهتمام» و «النمو». و بالنسبة للوسائل الأولية أو عمليات التشغيل فقد غطتها الأجزاء المتعلقة «بالناس» و «الادارة». على ان كل جزء من هذه الأجزاء يتداخل و يتطابق مع بقية الأجزاء نظراً لأن جميع الجوانب تتكامل بشكل وثيق في اطار ثقافة واضحة المعالم. وعليه، فان البيان المتعلق بالأرباح لا يعبر فقط عن غرض محدد، وإنما عن تفهم علاقة المنشأة بالقطاع الاشمل من الاقتصاد والمجتمع، بينما يلاحظ أن العبارة المتعلقة بالنمو لا تحدد

الهدف فحسب وانما توضح المفهوم بان هذا النموينبغي أن يكون قائماً ومحدداً في اطار قدرة الشركة على تدريب المديرين الماهرين الذين بإمكانهم استخدام الوسائل المرغوب فيها في تحقيق أهداف الشركة.

وتتحقق هذه الأهداف بشكل أولي من خلال السلوك المنسجم للمديرين والموظفين. فعندما تقوم الشركة بافتتاح مصنع جديد، فإنها تنقل إلى ذلك المصنع ليس فقط أصحاب الخبرة من المديرين ولكن أيضاً الموظفين من أصحاب الخبرة من كافة المستويات. وهذه السياسة توفر نماذج للأدوار التي ينبغي للموظفين لعبها في اطار الفلسفة العامة للشركة، بحيث تكون مثالاً يحتذى من قبل من يلتحق بالشركة من الموظفين الجدد. وأي شخص يخل بهذه الفلسفة يكون عرضة للعقاب بشكل جدي. فعلى سبيل المثال، اذا استغل مدير من المديرين أحد صغار الموردين، فانه يتلقى أشد التوبيخ من قبل الادارة العليا في الشركة. وبالاضافة إلى عملية التعلم هذه بضرب المثال الحسن، فان الشركة تغتنم عدداً من الفرص التي يقوم من خلالها كبار المديرين بالتحدث للموظفين الجدد في اجتماعات نقاش من شأنها أن تعمق من فهم العاملين لهذه الفلسفة.

والواقع أنه لا توجد شركة واحدة تقوم بتنفيذ وجهة نظر واحدة فقط، وشركة هيوليت ـ باكارد لا تشذ عن هذه القاعدة العامة. على أن الناس يفسرون فلسفة العمل في الشركة بطرقهم الخاصة مما يؤدى إلى احتمال التوصل إلى نتائج متناقضة. ويختلف بعض الموظفين مع بعض عناصر هذه الفلسفة بينما قد لا يفهمها البعض الآخر بالشكل الكافي، على أنهم جميعا يتعرضون، بشكل أو بآخر، لهذه الفلسفة التي تمثل مجموعة من القيم الأساسية التي لا يختلف اثنان على مدى أهميتها الأساسية في المجتمع. فهذه الفلسفة تمثل المبادىء الطبيعية لاقامة مجتمع مستقر. وما لم تدون هذه المبادىء بوضوح تام فإن ضياعها يعود سهلاً خلال فترة وجيزة في غياهب بيروقراطية عالم الادارة.

تجميع أجزاء فلسفة العمل :

وعلى عكس شركة هيوليت ــ باكارد ، فان شركة دايتون ــ هادسون عبارة عن واحدة من شركات التجزئة التي تتألف من مؤسسات دايتون، وهادسون، وتارجيت، وميرفين، وب. دالتون لبيع الكتب، بالاضافة إلى بعض الفروع الأخرى. ورغم ان ما تؤديه هذه المؤسسة من أعمال يختلف تماماً عن أعمال شركة هيوليت ــ باكارد، إلا أن بيان الفلسفة التي تعمل بموجبها لا يقل في أهميته وتكامله عن الشركة الأولى. ونظراً لأن مؤسسة دايتون ــ هادسون (Dayton-Hudson) ــ وهي احدى شركات التجزئة التي تلاقي أعلى قدر من الاحترام وتحقق أكبر قدر من الأرباح في الولايات المتحدة ــ قد تحقق لها النمو جزئياً بشراء وضم شركات أخرى، فقد كان عليها العمل بجهد أكبر لايضاح القيم والمبادىء التي ينبغي لكل فرع من فروع هذه المؤسسة إتباعها. فالشركة التي تنمو بضم شركات أخرى، لابد أن تضم فروعاً تكون قد طورت لأنفسها فلسفات وأنماط ثقافية فريدة من نوعها مع مرور الزمن. وفي مثل هذه الحالة فإنه يجب على جميع فروع المؤسسة أن (١) تكون على وعي وبشكل واضح بطبيعة كل من الحضارات والفلسفات الجزئية التي تمثلها فروع المؤسسة، (٢) وأن تتفق على الفلسفة الأشمل والأهم للمؤسسة والتي تحدد العلاقات فيما بين هذه الفروع. ومن غير هذه الفلسفة فان كل فرع قد يحاول متابعة تحقيق الأهداف الخاصة به والتي قد لا تتفق مع أهداف الفروع الأخرى، مما يؤدي إلى فقد التعاون والتنسيق بين فروع المؤسسة عموماً.

والملفت للنظر بخصوص بيان فلسفة العمل في مؤسسة دايتون ــ هادسون هو وضوح هذه الفلسفة في مجال ترويج السلع (انظر الملحق). فتحت الجزء الذي يحمل العنوان «الهيمنة ــ Dominance»، تقترح هذه المؤسسة على كل متجر تابع لها أن لا يَسَوِّق كافة أصناف السلع وإنما يقدم لزبائنه تشكيلة واسعة من الألوان والأشكال والموديلات تفوق ما تقدمه المتاجر المنافسة. أما بالنسبة لموضوع «النوعية ــ Quality» فتنص فلسفة الشركة على أن تتحمل الشركة عواقب أخطائها، وأن تقبل البضائع التي يردّها

العملاء من غير تساؤل، وأن تستثمر في تدريب الموظفين وأن تنافس الشركات المشابهة من خلال تقديم خدمة أفضل بدلاً من مجرد تقديم السعر الأدنى، اذا كان هذا السعر الأدنى يعني خفض التكاليف لدرجة يتأثر معها مستوى الخدمة التي تقدم للعملاء. أما الجزء المتعلق بأزياء الموضة ــ «Fashion» فينص على أن الشركة ترغب في أن تكون مشهورة بالحصول على آخر موديلات الأزياء وليس مجرد مكان لشراء السلع العادية كالملابس الداخلية أو الجرابات. و بالنسبة لعنصر «القيمة ــ Value» من فلسفة هذه المؤسسة، فهي تعني أن متاجر هذه المؤسسة تنظر إلى الرحلة التي يقوم بها العميل إليها على أنها استثمار من جانب هذا العميل في وقته وماله. وان هذا الاستثمار ينبغي ان يعوض من خلال الكفاءة في عرض الأصناف وتوفرها وانخفاض سعرها علاوة على توفير وسائل الراحة الأخرى التي تجعل من رحلة التسوق أمراً ممتعاً ومفيداً لهذا العميل.

و يلاحظ أن الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة ولأهدافها تنسجم مع فلسفة التسويق المشار إليها. على أن العديد من شركات التجزئة تنظر نظرة تقليدية لأعمال التجارة وتشعر بان عظماء التجار يولودون كذلك ولا يصلون إلى ما هم عليه عن طريق التدريب والمران. و بالنسبة لهؤلاء، يعتبر بناء المنظمة وارساء قواعد الادارة فيها أقل أهمية من اختيار أولئك التجار الذين يتحلون باللمسة «السحرية» وطرد أولئك الذين لا يتوفر فيهم ذلك السحر في اجتذاب العملاء، ولكن في مؤسسة دايتون ــ هادسون فان جو العمل مختلف تماماً عن هذه النظرة. فتوضح فلسفة هذه المؤسسة أنها تتبع نهجاً واضحاً ومدروساً للادارة وأنها تعطي أهمية كبيرة للتعاون بين المديرين والموظفين.

وكما هي الحال بالنسبة لشركة هيوليت ــ باكارد، فان شركة دايتون ــ هادسون توفر مبدأ بسيطاً وقوياً يوضح جوهر فلسفتها، فمن حيث غرضها فهو، «خدمة العملاء عن طريق العمل كوكيل مشتريات لهم حيث تشتري ما يحتاجونه من سلع وتوفره لهم». فهذه الشركة تعمل على خدمة المجتمع والاقتصاد بتقديم سلع ذات قيمة حقيقية للناس. وللقيام بهذا العمل لابد لهم من تفهم رغبات المشترين لتأمين السلع لهم بسعر

منخفض وتوفيرها بطريقة توفر على المشتري الوقت في اختيارها وتجنبه المشقة في الحصول عليها. وقد يكون هذا هو نفس الهدف الذي يسعى إليه كافة تجار التجزئة، ولكن القليل من هؤلاء التجار يعبر عن هذا الهدف بوضوح. وفي شركة التجزئة التي لا تعبر بوضوح عن العمل على تحقيق هذه الأغراض، فان الانشغال بالبيع قد يقود رجال المبيعات بعيداً عن هذه الأغراض. ففي الأغلب، يلاحظ عدم تدريب الموظفين الجدد أو عدم الجرد الصحيح للمخزون أو حتى عدم اعادة ترتيب ما يقوم العملاء بقياسه من ملابس مثلاً في مثل هذه المؤسسات. ومن هنا كان احتمال حصول حالة من الفوضى أمراً وارد لدرجة كبيرة، و بعد فترة من هذه الحالة يتوقف العملاء عن ارتياد المكان و ينخفض مستوى الحركة التجارية في المؤسسة. فتوفر فلسفة عمل مثل التي تأخذ بها شركة دايتون ــ هادسون، يساعد على منع حصول حالات الفوضى المذكورة حيث لا يقتصر الاهتمام على القياس البسيط للمبيعات والأرباح أو إجمالي الحركة. فهذه الفلسفة توفر نظرية محددة للكيفية التي يفترض أن تدار بها المتاجر. وفي حال تطبيق المديرين لهذه النظرية الفلسفية بشكل منتظم، فإنهم سيساعدون بذلك على مضاعفة الأرباح.

استخدام النقد الذاتي :

ان فلسفة العمل في كل من الشركتين السالفتي الذكر (هـ ــ ب ود ــ هـ) قد تطورت ببطء و بعد طول روية وعديد من المراجعات لكل واحدة من التجارب السابقة التي مرت بهما. وقد عمل الموظفون والجهاز الاداري في هاتين الشركتين حالة تلو الحالة، والوقت تلو الوقت على دراسة العوامل التي أدت لنجاحهم وتدوين هذه المعلومات والاحتفاظ بها في خلفيات أدمغتهم. فكانوا يلتقون لمناقشة هذه الظواهر، وبشكل ملفت للنظر أحياناً، إلا أن يتوصل مديروهم جميعاً إلى اتفاق حول تلك النقاط التي تشكل قوام الفلسفة التي تعمل بموجبها كل من هاتين الشركتين.

وفي شركة روكويل الدولية للمحركات، تم وضع فلسفة للعمل تختلف عما سبق ذكره تمام الاختلاف. فشركة روكويل تعتبر من الشركات الكبيرة الواسعة والناضجة، فهي لم تقم على اكتاف شخصين مثل هيوليت أو باكارد اللذين قضيا حياتهما في شركتهما طوال الوقت. فشركة روكويل تضم العديد من الأشخاص المتميزين الذين نقلوا هذه الشركة إلى أعلى درجات النجاح. ولتطوير فلسفة عمل تتناسب مع هذا الوضع، فإن ذلك كان يتطلب توفر أداة فريدة من نوعها يطلق عليها عبارة «السجل الثقافي» (Culture profile) وهو عبارة عن مقياس توزن بموجبه مجموعة المثل التي تأخذ بها الشركة، والأهم من ذلك، أنه يُبيّن مدى واقعية هذه المثل.

وبمعنى آخر، فان السجل الثقافي هذا يقدم تلخيصاً لأهم الخصائص المميزة للشركة كتبادل المعلومات، والاهتمام بالأفراد، وسياسة التوظيف من واقع طويل المدى وغير ذلك، وهو يصف الوضع القائم حالياً والوضع المثالي من وجهة نظر الادارة العليا. وهذا السجل لا يشمل الشركة برمتها وانما يصف نشاطاتها التي تضم مجموعة من المصانع والفروع التي تعتبر من بين أكبر (٥٠٠) مؤسسة صناعية في الولايات المتحدة. وهذا السجل الثقافي ذو طبيعة حركية (ديناميكية): فهو يوضح أوضاع مجموعة الشركات قبل خمس سنوات و يبين مدى التقدم الذي تم تحقيقه منذ ذلك الحين، ويحدد اتجاهات التطور في المستقبل. ويمثل هذا السجل الثقافي، خطوة متوسطة لبيان متكامل لفلسفة العمل في هذه المؤسسة، وهو بذلك يعتبر بمثابة «ورقة عمل» نحو انجاز فلسفة عمل متكاملة.

على أن تجميع معالم هذا السجل الثقافي لم تكن عملية خالية من العواطف ولا بالعملية الموضوعية والهادفة. فقد سبق لكبار مديري مجموعة شركات روكويل القيام بما قامت به شركة هيوليت ـــ باكارد تماماً، وذلك بمراجعة القرارات الرئيسية والاجراءات التي سبق لهم اتخاذها والتوصل إلى المبادىء التي على أساسها تم اتخاذ تلك الاجراءات والتي تم الاسترشاد بها للوصول إلى طريق النجاح. وقد قاموا بهذه العملية

بمنتهى النزاهة والصراحة، بحيث كانوا يعترفون بكل أخطائهم وتحديد أغراضهم الأساسية مهما كانت هذه الأغراض. وبعد قيام فريق صغير العدد بتحديد الصورة الأولية، قام أعضاء هذا الفريق بعرض عملهم على دائرة أوسع من المديرين.

وقد أثار هذا السجل الثقافي المقاومة والرفض والنقد. وبعد قدر كبير من النقاش، تقبل الجميع هذا الوصف على اعتباره صحيحاً وواضحاً لدرجة تثير الاعجاب. وهكذا ففي الوقت الذي تكون فيه مراجعة اللمحة الحضارية عملية مؤلمة في بعض جوانبها، فانها في الوقت نفسه قد تكون مصدراً رئيسياً للتشجيع والالهام. فمجموعة المديرين الذين يقررون تبادل الثقة فيما بينهم لدرجة يكشفون معها عن أعمق جوانب ضعفهم تعتبر مجموعة يمكنها البدء بالتحرك إلى الأمام صفاً واحداً.

وقد قسمت مجموعة شركات روكويل هذه الصيغة الأولية لفلسفة عملها إلى خمسة عناصر، سيتم استعراض احدها في هذا الفصل، وهو البيئة على المدى القصير والبعيد (أما بقية العناصر فسيتم إدراجها في ملحق هذا الكتاب). وتمثل هذه العناصر وجهة النظر التي يرى من وضعها بأنها صحيحة إلى أبعد الحدود. ولكن لا يتوقع ان يتفق كافة أعضاء الادارة على الطريقة التي يتم فيها تفسير كل واحد من هذه العناصر رغم كون الاتفاق العام على معظم الجوانب أمراً ملموساً. على أن مجرد عملية التوصل إلى وصف يتفق عليه الجميع للثقافة الادارية كان بحد ذاته بمثابة جزء أساسي من عملية بناء فلسفة العمل. فقد أصبح بامكان المديرين الجلوس لاجراء مناقشة مطولة وموسعة لمجريات الأمور. وما ينبغي ان تكون عليه الأوضاع وما يجب القيام به من أعمال لتكون الأمور كما يجب أن تكون. والواقع ان تحديد الممارسات التي تحتاج إلى تغيير في أية مؤسسة يعتبر من الأمور السهلة، لكن الصعوبة تتمثل في اجراء هذا التغيير المطلوب، والسبب في ذلك هو الترابط الوثيق بين هذه الممارسات. وعليه، فعندما يتم تفهم إجمالي مركب الممارسات الادارية، يعود بالامكان التعرف على الأسباب الكامنة وراءها وبالتالي البدء في إحداث التغيير المطلوب.

صنفت «البيئة ــ Environment» في الجدول التالي تحت «فئة الثقافة ــ Culture Category» وفي العمود التالي، تقوم روكو يل بوضع ملخص لما كان عليه وضع هذه القيمة المحددة وكيف كانت تتم ممارستها قبل خمس سنوات. بعد ذلك يأتي عمود المنجزات (What We've Done) خلال السنوات الخمس الماضية لتغيير تلك الممارسات القديمة لتسير اعمال الشركة في الاتجاه المطلوب. ولتحديد ذلك، كان مديرو روكو يل ينظرون في الماضي لأخذ فكرة يمكن من خلالها تفهم الظروف الحاضرة بشكل أفضل. وبمعرفة عدد المحاولات الناجحة لاحداث التغيير، فقد ساعد ذلك على اعطاء تقويم واقعي لمدى الصعوبة التي سيواجهها مثل هذا النوع من التغيير في المستقبل.

كما ساعدت هذه النظرة المديرين في التعرف على المجالات التي كانوا قد قاموا خلالها باثنين أو أكثر من الاجراءات المنفصلة المتناقضة فيما بينها، مما يؤكد لهم مدى الحاجة لاحداث تطوير أكثر تنسيقاً وانسجاماً في المستقبل. وأخيراً، فان هذه الخطوات قد أوضحت بشكل جلي حلقات الوصل فيما بين العناصر المتعددة من الثقافة.

وبعد ذلك يأتي العمود الذي يتضمن المعلومات عن الوضع الراهن (Where We Are). فالرمز (X) في هذا الجدول يشير إلى ما سجلته روكو يل في كافة الأنشطة. وللحكم على مدى نجاح هذه الأعمال في اطار البيئة على المدى البعيد، ينبغي ملاحظة ان درجة (١٠) تمثل تحقيق إجمالي العناصر الثقافية تحقيقاً كاملاً. أما الدرجة (١) فتمثل عدم تحقيق أياً منها. ولمزيد من الايضاح، فقد ادرجت تحت كل درجة عبارات مقتضبة تصف أنواع الأنشطة والقرارات التي تتميز بها المنظمة في الوقت الحاضر.

لمحة موجزة عن الثقافة الادارية

الفئة الثقافية	ما كنا عليه في أواسط السبعينات	ما حققناه من انجازات	ما نحن عليه الآن ٣١ ٧٥ ١٠	اتجاه المستقبل
ـ البيئة على المدى القريب والبعيد.	ـ التركيز على الانجازات في المدى القريب، على مستوى الشهر، وربع العام والعام كانت من الموضوعات الأساسية.	ـ تحسن في عملية التخطيط الاستراتيجي. ـ استقطاب الكفاءات المؤهلة في التخطيط. ـ امتلاك مصالح تجارية مساندة. ـ تطبيق المراجعات الربع سنوية للعمل. ـ ترقيات المديرين التنفيذيين في غيرقطاعات التصنيع.	ـ مازالت المنظمة تنظر في العديد من الملامح المختلفة العالم. ـ وتنظر في الأشخاص الذين ينبغي حذفهم من قائمة العاملين في الشركة. ـ التخفيف إلى حد بعيد من التوظيف في أوساط الجامعيين. ـ الموازنة بين المراجعات الربع سنوية للانتاج في ضوء المراجعات القصيرة الأمد لعمليات التشغيل.	ـ الحاجة لموازنة أفضل بين العوامل على المدى البعيد والمدى القريب. ـ التأكد من الادارة العليا بأن التركيز على المدى البعيد هو الأساس في توسيع العمل التجاري والنمو الفردي. (اعداد الدراسة يقدم أفضل مثال في هذا الاتجاه. حيث ظن العديدون أننا لن نتقدم). ـ زيادة التركيز على التخطيط والتطوير.

لمحة موجزة عن الثقافة الادارية (تابع)

الفئة الثقافية	ما كنا عليه في أواسط السبعينات	ما حققناه من انجازات	ما نحن عليه الآن ١٠٧٥٣١	اتجاه المستقبل
ـ البيئة على المدى القريب والبعيد.	ـ التركيز على الانجازات في المدى القريب، على مستوى الشهر، وربع العام والعام كانت من الموضوعات الأساسية.	ـ التزام بتحديث التجهيزات.	ـ القسم الهندسي مازال يركز جهوده لتقديم أفضل العطاء. ـ عدم التحرك الملموس باتجاه ايجاد تنظيم فعلي يتولى مهمة التسويق. ـ قدر ضئيل من الاستجابة للتحديات التنافسية.	ـ ايجاد إدارة تسويق حقيقية وتوظيف الكوادر اللازمة لذلك. ـ تعزيز التزام الادارة بتوظيف الأشخاص الذين نحتاج إليهم لضمان النمو المتوقع في المستقبل. ـ جعل التخطيط الاستراتيجي من العمليات اليومية، واتخاذ القرارات القريبة المدى في اطار الاعتبارات البعيدة المدى.

و يعتبر هذا العمود من الجدول بمثابة نقد ذاتي، قد يلاحظ الغريب عن الجو أنه قد تجاوز الحد المعقول. وهذا النقد الذاتي ينبع من الرغبة في التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كذلك فان الرغبة في كشف جوانب الضعف والخطأ تشير إلى أن المديرين توجد لديهم الثقة المشتركة والرغبة في التنسيق للمستقبل. أما العمود النهائي في الجانب الأ يسر فيلخص الخطوات التي ترى الادارة انه يجب اتخاذها في المستقبل لتحقيق السبل والغايات المطلوبة. وهذه البنود تخضع للنقاش في المستو يات الأدنى من التنظيم، حيث يقترح مديرو الادارات المتوسطة اتخاذ خطوات ملموسة في نطاق إداراتهم لاحداث هذه التغييرات المقترحة.

ومن خلال هذه المراجعة الفلسفية، فان الادارة العليا في مؤسسة روكو يل قد جعلت من الممكن بالنسبة للمديرين والعاملين على كافة المستو يات التقدم بالاقتراحات لتحقيق قدر أفضل من التنسيق، الأمر الذي لم يسبق اثارته من قبل خشية ان ينظر إلى أفكارهم على أنها من قبيل النقد غير المقبول. وعليه، فقد أخذ هؤلاء المديرون في التعرف بشكل منتظم على النقاط الرئيسية مثل تبادل المعلومات والأهتمام بالأفراد وغيرها من الأنشطة التي يجب على المنظمة تنسيقها. فهم بهذا يكونون قد تعرفوا على أنواع ومقاييس الأداء والحوافز التي تثبط حالياً من تحقيق التعاون. وعليه فان النجاح الذي حققه هؤلاء قد دفع المديرين في المستو يات الأدنى على القيام بعمليات مراجعة مشابهة بأنفسهم.

ومثل هذا النوع من المراجعة لا يمكن أن يتم في شركة ضعيفة أو مترنحة. فلا يمكن إلا لفريق الادارة الناجح والمطمئن إلى مستقبله ان يحتمل هذا النقد وان يتحمل مسؤوليات التغيير. فالشركة التي تعاني من أقسى المصاعب قد تتسبب لنفسها بمزيد من الضرر بدلاً من المنفعة من جراء تنفيذ هذه العملية. أما اذا كان السجل الثقافي يقدم تغطية ورقية لطمس معالم المشكلات الحقيقية، فان النتيجة المترتبة على ذلك ستوضح للجميع مدى استحالة تحقيق الانفتاح الفعلي والمصارحة. أما اذا أدى هذا السجل

لاثارة الخلافات التي تحمل الادارة عن اتخاذ موقف الدفاع عن النفس وانتهاج السلوك الرامي لحماية مصالحها، فان هذا لا يزيد المشكلة إلاّ تعقيداً وتفاقماً. أما فريق الادارة الذي يعمل في جو من الاطمئنان، فان اتباعه لهذا النهج قد يؤدي إلى فتح باب النقاش الصريح الذي يدعم و يزيد من أواصر الثقة وربما يؤدي إلى تحسين قدرة الادارة على التعامل مع المسائل المعقدة بروح من الثقة في المستقبل.

والأفضل من كل هذا أن يكون للمؤسسة سجل ثقافي يؤكد على نية الادارة في تحسين مستوى التعاون، وتعزيز الآمال لدى الموظفين من كافة المستويات، بحتمية تحقيق هذا التغيير. وعند تحقق هذه الآمال، يعود بإمكان المنظمة تحقيق امكاناتها وطاقاتها الكامنة لتصبح أداة فعّالة من حيث الانتاجية وارضاء العاملين. أما اذا فقدت الادارة رغبتها في هذه العملية، عندها سيشعر كافة العاملين بأنه قد تم التغرير بهم وتعود الحالة في المنظمة اسوأ مما كانت عليه. وهكذا فان السجل الثقافي عبارة عن فلسفة لها مخاطرها ولكنها في الوقت ذاته تنطوي على فوائد قيمة.

ولكن ما أهمية الفلسفة بالنسبة لمؤسسة ريادية في الاختراع والتجديد أكثر من غيرها، وأكثر ازدحاماً بالأشخاص ذوي التفكير الفردي وكذلك أكثر نجاحاً من الناحية الاقتصادية، من معظم الشركات المماثلة؟ والواقع أن شركة إنتيل (Intel) هي من هذا النوع من الشركات. فهي شركة منتجة للصمامات الالكترونية المتقدمة، حيث ارتفع مستوى مبيعاتها وأرباحها بمعدل يتجاوز ٦٠٪ سنوياً. فهل تحتاج هذه الشركة إلى فلسفة عمل مطلقة؟ ومما لا شك فيه أن المديرين التنفيذيين في هذه الشركة يريدون تحديد تلك القيم والممارسات التي كانت وراء نجاحهم. وعليه فقد بدأت عملية عرض ومناقشة هذه الأهداف والممارسات في كافة إنحاء الشركة. وقد إتضح من ذلك العمل ان تطوير ثقافة مؤسسية موحدة يتفق تماماً مع تطوير الاستقلالية الفردية، والابداع والشعور بالمسؤولية.

وبيان «الثقافة غير الرسمية» لشركة إنتيل كان ناجماً عن عملية مراجعة أشبه ما

تكون بتلك التي قامت بها شركة روكو يل الدولية. وقد انطوت عملية المراجعة هذه على عملية مسح تبعتها تغذية عكسية. و بعد اجراء الدراسات المسحية، قام فريق الادارة المختص بتشكيل قوة عمل من المتطوعين لصياغة بيان أكثر شمولاً. و بعد مناقشة الصيغة الأولية لهذا البيان من قبل كبار رجال الادارة في المؤسسة خرج بعد بضعة أسابيع ببيان أكثر اكتمالاً وشمولاً.

وربما أن ذلك يفسر السبب في تأكيد بيان فلسفة العمل لشركة «إنتيل» على وصف وضعها الثقافي الراهن أكثر من الحالة التي تتطلع لها الشركة في المستقبل، وهذا أمر يختلف عن فلسفات العمل في الشركات الأخرى. فشركة «إنتيل» هذه من الشركات الفنية التي تأتي في مصاف الشركات الخمسمائة المحظوظة والأكثر نجاحاً وتحقيقاً للربح في الولايات المتحدة الأمريكية. وعليه فان فلسفة العمل في تلك الشركة كانت تهيمن عليها الرغبة في المحافظة على تلك العناصر التي أدت إلى النجاح الذي وصلت إليه. ومع مضاعفة هذه الشركة لاعداد موظفيها كل سنتين أو ثلاث سنوات، وجدت الادارة نفسها في حاجة ماسة لايصال القيم التي تتحلى بها هذه الشركة والأهداف التي تعمل على تحقيقها لتكون هذه القيم والأهداف متفقة ومفهومة لدى الجميع في الشركة.

ولكن الشيء الذي ينفرد به بيان فلسفة العمل لهذه الشركة على غيرها هو المبالغة في التركيز على الوسائل أكثر من الغايات، وكذلك على الأشكال المناسبة من العمل والسلوك، كما يعبر عن ذلك البيان الخطي لفلسفة العمل في هذه الشركة:

أخلاقيات العمل والبيئة:

إن الهدف العام لشركة «إنتيل» هو تحقيق الانسجام بين مهام العمل للأفراد و بين الأهداف البعيدة المدى للشركة. بالاضافة لذلك فإن الشركة تسعى لايجاد بيئة عمل

تسمح للموظف بالاستمتاع بما يؤديه من عمل وفي الوقت نفسه تمكنه من تحقيق أغراضه الشخصية.

فنحن في هذه الشركة نجاهد لتوفير فرص التطور السريع للعاملين، ومن ضروريات تحقيق ذلك هو الالتزام الشديد بتقديم التدريب اللازم للعاملين.

- فشركة إنتيل تهمها النتائج وعليه فان تركيزها يكون على الشكل والنوعية أكثر من الكمية.
- ونحن نؤمن بالمبدأ القائل أن العمل الجاد والانتاجية المرتفعة من الأمور التي يفتخر بها. ولهذا فنحن نتوقع من العاملين الانضباط ونقدر لهم ذلك.
- كذلك فان افتراض ان كل شخص يعتبر مسؤولاً عن العمل من المفاهيم المقبولة في هذه الشركة (فاذا كان ثمة عمل يحتاج إلى تنفيذ، فعليك الافتراض بأنك مسؤول عن تنفيذه).
- ان هذه الشركة تلتزم بتوظيف العاملين لديها والاحتفاظ بهم على المدى البعيد، فاذا حصلت مشكلات في الحياة الوظيفية لبعض العاملين فإن الشركة تفضل نقلهم إلى وظائف جديدة بدلاً من انهاء خدماتهم.
- اننا نرغب في اشراك كافة موظفي الشركة في تحمل المسؤولية. فنحن نريد من كافة الموظفين الاهتمام والحرص على شركتهم، وللمساعدة في تحقيق هذه الغاية، فاننا نركز على أهمية اقامة اتصالات جيدة ونحاول تنظيم الشركة على شكل مجموعات صغيرة تكون العلاقة بين أفرادها وثيقة للغاية.
- وفي هذا السبيل يتوقع من كافة الموظفين التحلي بسلوك أخلاقي ومهني مناسب.

فرق العمل في إنتيل :

- ان تشكيل فرق العمل يعتبر جزءاً جوهرياً من أخلاقيات و بيئة العمل في شركة إنتيل. و يعتبر أداء الفرق أمراً جوهرياً لتحقيق أهداف الشركة.

- وتكون فرق العمل في إنتيل على أشكال عديدة. فتوجد فرق عمل محددة رسمياً في العديد من تنظيمات الشركة (مثال ذلك قوة المبيعات الميدانية، وشعبة التصنيع رقم ٤، الخ). على أن هنالك فرق خاصة تشكل لحل المشكلات الرئيسية التي يكون معظمها متعلقاً بالعلاقات بين الادارات وهي فرق مؤقتة تكلف بمهام محددة وتحل بعد انجاز هذه المهام.

ورغم أهمية الفرق المشار إليها اعلاه، إلا أن الشيء الأهم بالنسبة لشركة إنتيل هو الفرق غير المرئية (Invisible)، والتي لا تحدد أو تشكل بطريقة رسمية، ولا بطريقة خاصة، وانما تظهر حسب الظروف والمناسبات لحل المشكلات التي قد يواجهها الفريق والتي تقع بشكل متواصل أثناء تنفيذ العمليات الاعتيادية. والواقع أنه من خلال جهود هذه الفرق غير المرئية تتمكن شركة إنتيل من تحقيق أهدافها الريادية.

- ان أهداف الفريق تسبق من حيث الأهمية الأهداف الفردية. وهذا المبدأ يطبق على العمليات اليومية و يعتبر أمراً أساسياً، واذا كان من الضروري احداث تعديلات في مهمات الوظائف أو في الهيكل التنظيمي، فانها تتم بطريقة تحقق معها أفضل النتائج لعمل الفريق بدلاً من الحفاظ على مسارات الحياة الوظيفية للأفراد.
- يوجد تركيز على إدارة أوجه العمل المتداخلة بهذه الشركة. فنحن نعمل في عالم إدارة أشبه بالمصفوفة حيث تتداخل المهام وتتعدد الرياسات. ففي العديد من المواقف تكون المسؤوليات غير محددة جيداً، وهنا يصبح من الهام جداً تطبيق مبدأ المسؤولية المفترضة. والبديل لذلك يتمثل في اقامة عمليات إدارية واسعة النطاق، تتداخل فيها المواهب وذلك للاحتياط لهذه المواقف.

وكما يتضح مما ورد أعلاه، فإن أعمال شركة إنتيل المعقدة من النوع التي يتطلب التعاون الوثيق بين أنواع مختلفة من التقنيات والادارات لإنجاز العمل المطلوب. وهذا

التعاون يتحقق فقط من خلال ممارسة روح المسؤولية الجماعية والتركيز على اتخاذ القرارات بالاجماع. وهذا يؤكد على الحاجة لجعل الأهداف الجماعية أولى في درجة الأهمية من الأهداف الفردية وذلك لتجنب التنافس الضيق الأفق بين أفراد العاملين. والحقيقة أن الذنب الاعظم بالنسبة للعاملين في هذه الشركة هو التعاطي بسلوك ذي صفة «سياسية» لتحقيق مصالح شخصية على حساب الجماعة. وفي مقابل هذا النوع من التضحية والتكريس على الجهود، فإن المؤسسة تلتزم بسياسة التوظيف المستديم، و بشكل خاص في أوساط المهنيين والإداريين. ولكن هذا لا يعني أن تتجاهل هذه الشركة المسائل المتعلقة بتحقيق الأر باح أو الأخذ بأساليب الادارة الحديثة.

إن الجزء الأول من فلسفة العمل في شركة «إنتيل» يبين الأهداف الأساسية المتمثلة في تحقيق الأر باح والتفوق التكنولوجي (انظر الملحق). ولذلك فانه ينبغي العمل دائماً لتحقيق التوازن الدقيق بين هذين الهدفين. فالتركيز على الأر باح فقط لا يكفي لأنه لا يمكن معرفة أي المشروعات الجديدة سيكون أكثر ادراراً للربح في المستقبل. وعليه، ينبغي ان ينصب التركيز على الاختراعات الجديدة والمحافظة على التفوق التكنولوجي. ومن ناحية ثانية، يجب إلا تغيب عن بال العلماء مسألة الأر باح والحاجة للوفاء بجداول التسليم، بحيث ينبغي التركيز على هذه الأهداف أيضاً، وفلسفة العمل توضح اهتمام الشركة بهذين الهدفين معاً.

والجزء المتعلق «باسلوب الادارة» في «إنتيل» ناجم عن الممارسات اليومية للشركة في مواجهة المشكلات التي لم يسبق لشركة أن واجهتها من قبل. ولمواجهة كل واحد من المواقف الجديدة، فان على الجميع ان يتحلى بالصراحة والانفتاح. وهذا يعني أن يقوم المديرون بسبر غور شؤون بعضهم للبعض الآخر والتعرف على الظروف التي تحتاج إلى اصلاح. فشركة إنتيل ليست من الشركات التي تصنع المنتجات القياسية المعتادة. ففي عملية الدفع نحو آفاق جديدة في حقل التكنولوجيا، يتنبأ البعض بأن تصبح هذه الشركة من أكثر الشركات توسعاً في هذا الميدان في الولايات المتحدة خلال

عقد أو عقدين من الزمن. فلا يعرف أحد المعضلات الجديدة التي ستواجه هذه الشركة في المستقبل، ولا توجد معادلات سهلة للتغلب على هذه المعضلات. و بالتالي فينبغي لكافة العاملين في هذه الشركة التحلي بالعقلية المتفتحة، القادرة على البحث والتقصى في كافة المشكلات غير المعروفة وفي كافة الفرص التي يمكن أن تظهر لحيز الوجود.

وفلسفة العمل في شركة «إنتيل» هذه تقدم تفاصيل محددة للممارسات الادارية، تفوق الحد المقبول في شركات أخرى. وهذه التفاصيل تعتبر بمثابة ارشادات يستفاد منها في عملية التدريب والتطوير للحفاظ على ثقافة المؤسسة أمام ظروف النمو السريع والتغير التقني.

وفي الآونة الأخيرة، بدأت شركة «إنتيل» في بث ثقافتها المؤسسية هذه و بشكل منتظم في صفوف موظفي الانتاج. وقد أخذ الأسلوب المشارك في اتخاذ القرارات والتحمل الجماعي للمسؤولية، يؤدي إلى تطوير دوائر للرقابة النوعية على مستوى المصانع. أما المشاركة في الأرباح من خلال خطط المكافآت التي تمنح للعاملين فتعتبر واحدة من التغييرات التي أخذت توضع موضع التنفيذ مؤخراً. وهذه التغييرات تعكس تفهماً واضحاً للفلسفة التى تحرك هذه التطورات.

والالتزام بالفلسفة التنظيمية يتم على أعلى المستويات في شركة «إنتيل». فلدى المهنيين والإداريين إحساس عال بأهمية رسالة الشركة، ودورها المهم حيث يشعرون بأنهم يشاركون معاً في تطوير واحد من أهم الحقول العملية ــ وهو حقل الالكترونيات. ان جهودهم هذه قد تؤدي إلى احداث تغييرات كبيرة في المجتمع تضاهي تلك التي حصلت ابان الثورة الصناعية. كذلك فإن فكرة الهدف المشترك والرغبة في التعاون متوفرة لدى العاملين في هذ الشركة. وعليه فان الفلسفة التأسيسية ترمي للتوصل إلى الوسائل التي يتوجب استخدامها لتحقيق تلك الأهداف. ونظراً للنمو السريع والتباين الواسع في المواقع الجغرافية والاختصاصات الفنية في الشركة، فان فكرة التفاهم المشترك لا يمكن ان تترك للصدفة. وعليه فإن شركة «إنتيل» تنص نصاً

صريحاً على المبادىء التي ينبغي الأخذ بها في العمل. وهذا النهج يغنى عن الرقابة التي تتم من خلال نظام بيروقراطي تستخدم فيه معايير الانتاج والميزانية والأهداف الدقيقة. وفي الوقت الذي تتوفر فيه هذه الأنظمة البيروقراطية في شركة «إنتيل»، فان الجميع يعرف بأن الأحوال والمواقف تتبدل بسرعة فائقة، بحيث أن الميزانيات الموضوعة منذ عشرة أشهر مثلاً لا يعود لها أي معنى. وكذلك الأمر بالنسبة لمعايير الانتاج التي لا تعود تنطبق على منتجات لم يسبق لأحد صناعتها من قبل. و بدلاً من تلك الوسائل البيروقراطية، يرجع كل شخص إلى وصف الغرض الكامن وراء العمل وإلى الطرق المتفق عليها للاسترشاد في تنفيذ العمل ومراقبته. و بالتالي، فإن الموظفين لا يشعرون بأنهم مثقلون بالحاجة للاستجابة لقواعد ومعايير قديمة ليس لها أي معنى. و بدلاً من ذلك، فانهم يؤدون العمل الذي يشعرون بجدواه مسترشدين في ذلك بادراكهم السليم وحسن تقديرهم للأمور. وفي مثل هذا الجو يشعر الجميع بالسعادة لما يحرزونه من تقدم وارتفاع في الأداء والعمل معاً بروح الفريق الواحد. والواقع أن بيان فلسفة العمل هذا يسهم الى حد كبير في المحافظة على هذا الجو الايجابي.

تعليق أخير حول الفلسفة المؤسسية :

إن فلسفة المؤسسة تبين الأغراض والممارسات التي تحاول مجموعة العاملين وضعها موضع التنفيذ، وهذه الفلسفة تؤدي مع مرور الزمن إلى تطوير مجموعة من الممارسات الصغيرة وأنماط السلوك التي تشكل قوام الثقافة المؤسسية. وفي السنوات الأولى لأية شركة صغيرة، تكون عناصر هذه الفلسفة متمثلة في القيم والمواقف التي يحددها المؤسس لنفسه. ومع حصول المشكلات العملية ومن خلال البحث عن الحلول الناجعة ووضع التعليمات المناسبة بهذا الخصوص وتجاوز الازمات التي تواجهها الشركة، تتخذ هذه الفلسفات شكلها النهائي من خلال ما يتم التوصل إليه من قرارات. و بهذا المعنى، فان الفلسفة التنظيمية تعكس الموقف الفلسفي الأخلاقي لواحد أو أكثر من

الأفراد الذين أدّت طريقة تصريفهم للأمور إلى بلورة أسلوب العمل في الشركة. فمن خلال مفاهيمهم لما هو صحيح أو خطأ، كما هو معبر عنها في موقف اجتماعي واقتصادي محدد، تبرز مع مرور السنين ثقافة وفلسفة تتميز بها الشركة عن غيرها من الشركات.

وكل من الفلسفات الموضحة في هذا الفصل (وفي الملحق رقم ١) يعتبر فريداً من نوعه من ناحية معينة. على أنها تشترك جميعها ببعض العناصر. وجميعها تنطوي على تفهم للوظيفة أو الهدف الأساسي للشركة، وجميعها تؤكد على ضرورة التعاون لتحقيق ذلك الهدف. ففي نهاية المطاف لا تظهر المنظمات إلى حيز الوجود إلا لتمكين الأفراد من التعاون في تأدية نشاط متكامل من نوع أو آخر. وعليه، فان أي بيان بالثقافة التنظيمية ينبغي أن يؤكد على الوسائل التي يتحقق من خلالها ذلك التعاون. فاذا كان الهدف من فلسفة المؤسسة هو تطوير سياسة متسقة تغطي كافة جوانب الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، فان على هذه الفلسفة أن تحدد أموراً ثلاثة هي: (١) علاقة المؤسسة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها، (٢) الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة وكذلك، (٣) الوسائل الأساسية المتبعة لتحقيق تلك الغايات. وان أية مجموعة من المديرين والعمال الذين يفهمون هذه المبادىء بشكل مشترك ستكون قادرة على تطبيق مبدأ الادراك السليم وحسن تقدير الأمور الذي تفتقر إليه الحياة التنظيمية الحديثة.

الفصل السابع

بعض الحالات الناجحة في تطبيق النظرية (Z) :

لقد تعرفنا إلى هذا الحد على السبب الذي يجعل الشركات من نوع (Z) ناجحة في أعمالها، ولكن الشيء الذي مازلنا بحاجة لتفهمه هو السبب في كون بعض الشركات ناجحة في التحول إلى النوع (Z). أي، بمعنى آخر، كيف تمكنت هذه المنشآت من وضع الخطوات الموضحة في الفصول السابقة موضع التنفيذ ؟ و بدلاً من تقديم جواب واحد لهذا السؤال، سيتم تقديم وصف مقتضب لتجربة أربع من الشركات التي ساعدت المؤلف في الأخذ بالنظرية (Z). ومن الجدير بالذكر أن جميع هذه الشركات الأربع من بين الشركات الخمسمائة الكبرى في الولايات المتحدة، على أنه سوف لا يتم كشف النقاب عن هوية هذه الشركات. وفي كل حالة، سيتم التركيز بشكل محدد على السبب الذي دفع بتلك الشركات للرغبة في احداث التغيير، والسمات الفريدة لعملية تحولها، والنتائج المترتبة على تلك المحاولة. ورغم محاولة إتباع العديد من الطرق لضمان مشاركة العاملين على مستوى المصانع في كل من شركات ميد لصناعة الورق، وشركة تي آر دبليو (TRW)، وشركة جنرال موتورز على سبيل المثال، إلا أن هذه الجهود لم تكن من قبيل التطورات العامة التي شملت تلك المؤسسات بأكملها.

فتغيير أحد المصانع يعتبر موضوعاً مختلفاً تماماً عن اعادة النظر في ثقافة مؤسسة بأكملها.

فهذا التغيير الأشمل في الوضع الثقافي للمؤسسات من (A) إلى (Z) لم يتم إلا مؤخراً، ولم تنجح من هذه الجهود إلا محاولات جادة قليلة. و بالاضافة إلى تفسير جوانب هذه المحاولات الكبيرة الأربع، سيتم أيضاً تقديم عرض للطريقة التي تبنتها إحدى الشركات في إدخال تغييرات على مستوى المصنع، وهو ما يجري الآن تنفيذه في شركة جنرال موتورز. و بالطبع فان هذه الحالات لا تشكل بأي حال من الأحوال أي اختبار

علمي لمدى نفع النظرية (Z). وانما الغرض منها أن نشعر بمدى تعدد الطرق التي يمكن إحداث التغيير من خلالها مع اعطاء فكرة عن عملية التغيير ذاتها .

الحالة الأولى : التغيير من مستوى القمة :

تتعلق هذه الحالة بوحدة كبيرة في إحدى المؤسسات الضخمة، وكانت هذه الوحدة تقوم بتوزيع السلع الصناعية والاستهلاكية وتحتفظ بمستودعات ومكاتب ميدانية في كافة إنحاء الولايات المتحدة والعديد من البلدان الأجنبية. ولما كانت هذه الوحدة مستقلة نسبياً عن الوحدات الأخرى في المؤسسة، فقد كان يسمح لها بالعمل بحرية كبيرة. وقد أستدعي المؤلف من قبل مدير عام هذه الوحدة، وهو من الشباب «اللامع» في المؤسسة ممن تمت ترقيتهم لهذا المستوى الوظيفي قبل ستة أشهر. وكان قد شغل من قبل عدداً من المناصب في الشركة على أنه كان جديداً على هذه الوحدة.

الحافز على التغيير :

وكان هذا المدير الجديد قد أيد استمرار عقد ندوة شهرية للادارة العليا كانت قد بدأت من قبل على يد سلفه. وفي هذه الندوة، كان يجتمع المديرون الثمانية الذين يشغلون أعلى المناصب مرة كل شهر لمناقشة موضوع يتعلق بكيفية تحسين عملياتهم. ولم تكن تناقش في هذه الندوة أية موضوعات تتعلق بمشاكل التشغيل قصير المدى. وكانت المجموعة تلتقي في أحد الفنادق بالقرب من مقر الوحدة للتحدث وتناول العشاء معاً ومعاودة الحديث. وتدريجياً، اكتشف هؤلاء وجود موضوعات مشتركة لمشكلاتهم الادارية. وهذا المدير العام الجديد الذي كان واسع اطلاع و يكثر من القراءة، كان قد انتهى من قراءة أحدى المقالات التي سبق لمؤلف هذا الكتاب نشرها في إحدى المجلات، فشعر بأن أسلوب النظرية (Z) قد استحوذ على صميم مناقشاتهم. وكان هذا المدير العام الجديد يرغب في تحسين نوعية التنسيق في وحدته وفي رفع مستوى

الأرباح على الرغم من أن مستواها الحالي كان جيداً. ولم تكن هنالك مشكلة محددة ينبغي حلها، ولا حالة طارئة من نوع خاص، وانما الذي كان يسيطر على جو الاجتماع هو شعور عام بأن بالامكان تقديم أداء أفضل لو توفر نهج متسق للتنظيم والإدارة بهذه الوحدة.

الإجــراء :

وبدأنا بسلسلة من المناقشات مع هذه المجموعة من رجال الادارة العليا تم خلالها التعرف على النظرية (Z) بكامل أبعادها. ونتيجة لهذه المناقشات، قامت المجموعة بتدوين بيان بفلسفتها الادارية ركز على أهمية «الاتصال المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات، المرتكزة على الثقة والاحترام المتبادل». وقد شعرت بان المدير العام كان سعيداً للعمل على حل المشكلة الذهنية التحليلية المتعلقة بوضع بيان متسق لفلسفة العمل في هذا القسم. وكان المديرون الآخرون في المجموعة يشاركون بشكل يتصف بالتعاون، ولكن ليس بنفس القدر من الحماس، بحيث أن الجهد لإنجاح هذه المحاولة للتطوير كان يعتمد بشكل واضح على دعم المدير العام الجديد لها.

وفي الخطوة التالية تَمَّ تصميم ندوة من خمسة أيام لعرض هذه الأفكار على جميع المديرين في الوحدة. وتضمنت الندوة نقاش النظرية (Z)، ودراسة لنظريات التنظيم بشكل عام مع التعرض لكل من مفهوم وممارسة اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة. وكانت هذه الندوة أول نشاط من هذا النوع يقوم به القسم المذكور وقد تمخض عن اهتمام العديد من المديرين والعاملين. ومن المعلوم أن هذا القسم قد عرف عنه ممارسة العمل حسب النموذج (A) في الادارة إلى أبعد الحدود. فقد كان مديرو المخازن يتوقعون تلقى مكالمات هاتفية أسبوعية من المركز الرئيسي للإستفسار عن تفاصيل دقيقة كسبب إنخفاض المخزون في أحد البنود من تقرير العمل الأسبوعي. وكان مشرفو الخط الأول قد تعودوا على التعامل مع أنظمة جديدة للحاسب الآلي صممت ووضعت في

مكانها لمراقبة سير عملهم من غير تدخل من هؤلاء المشرفين. وكان كل شخص يفترض بأن العمل، وان كان يتصف بالتنافس والتعقيد، فإنه يحتاج إلى ممارسة رقابة محكمة ومركزية مهما كان نوع تلك الرقابة، باستثناء المدير الجديد الذي كان يتسائل باستمرار عن السبب الداعي لانجاز العمل بتلك الطريقة، وإذا كان ذلك له أي معنى، فلماذا لا يتم تغيير أسلوب العمل المذكور. وعليه، أخذ هذا المدير يعالج كل واحدة من هذه المشكلات بطريقة منظمة وذلك بالنظر إلى أفضل الحلول المعقولة ومن ثم الخوض في كل واحدة من خبايا ومستويات النظام البيروقراطي التقليدي للعمل تعزيزاً وتنمية للفهم العام من جانب العاملين.

فمع عقد الندوة الأولى، كان قد تسرب في أوساط المديرين قدر كبير من الاشاعات والأفكار. وكان هؤلاء يتوقعون أن يتم أثناء الخمسة أيام المقررة لهذه الندوة فرض برنامج جديد عليهم. وهكذا فان الجو الذي كان يسود هذه الندوة الأولى كان مفعماً بروح العداء، لدرجة أن احد مديري الادارة المتوسطة تساءل لماذا يفترض بأن هذا البرنامج الجديد سيكون ناجحاً ولماذا يحاولون فرض هذا البرنامج عليهم. ومع نهاية هذه الندوة، حصل تغير ملموس في مواقف المشتركين فيها. فلم يكتف مديرو الادارة العليا بالوحدة الحضور فحسب ولكنهم أيضاً شاركوا في عملية التدريس في هذه الندوة. وعاملوا المديرين الميدانيين باحترام وتقدير لأول مرة. وقد تسربت هذه الأنباء في كافة الفروع على طول البلاد وعرضها خلال أيام معدودة. وبعقد هذه الندوة ثماني مرات كان كافة المديرين قد تعرضوا لنفس الأفكار بحيث أصبح بامكانهم مناقشتها فيما بينهم. وعند هذا الحد لم يطلب من أي من المديرين العاملين في الميدان الالتزام بادخال أي تغيير، وإنما كل الذي كان متوقعاً منهم هو النظر في بعض الأفكار الجديدة.

وكانت هذه الندوات قد انتهت بعد حوالي ثمانية عشر شهراً من لقاء المؤلف الأول بمجموعة الادارة العليا. وخلال هذه الفترة استحدثت في هذا القسم عملية للدوران الوظيفي (Career Circulation) بحيث تم نقل بعض العاملين في مجال

الحاسب الآلي لممارسة بعض الوظائف في الميدان ونقل بعض الموظفين من الميدان لممارسة بعض العمليات المركزية للحاسب الآلي، نظراً لأن نظام المعلومات في الحاسب الآلي في مثل هذه الحالة لم يكن واسع النطاق فحسب، ولكن أيضاً كان يمثل عاملاً حاسماً لنجاح الوحدة. وعليه، فقد بذلت جهود كبيرة في تطوير ندوة لمدة يومين لتعريف المديرين على كيفية توفير المعلومات بشكل فعال عن أداء مرؤوسيهم وجهاً لوجه. وبعد حضور هذه الندوة كان كل مدير من هؤلاء يقوم بتقديم تقويمات الأداء لمرؤوسيه، الذين كانوا يقومون بعد ذلك بالاجابة على استبيان سريّ يتم من خلاله تقويم ذلك المدير من حيث قدرته على ممارسة مهارة تقديم المعلومات عن نتائج العمل لموظفيه. وقد طلب من مؤسسة خارجية تصميم وتنفيذ استفتاء آخر عن نوعية حياة العمل شارك فيه جميع الموظفين. كذلك فقد فتحت المناقشات مع قيادات اتحاد العمال المعنية بشأن هذه الموضوعات. وتشكلت اللجان لتقويم المرشحين للترقيات بدلاً من العملية القديمة التي كانت تعتمد على قيام الرئيس منفرداً بتقرير من يستحق الترقية.

وقد توقفت العادة القديمة التي كانت تتمثل في نقل النجوم اللامعين من صغار المديرين لشغل وظائف جديدة كل ثمانية إلى أربعة عشر شهراً. وبدلاً من ذلك كان يتم نقل عدد أكبر من المديرين بعد إمضائهم حوالي ثلاث سنوات في نفس المركز الوظيفي. وقد تم وضع اجراءات واضحة ومحددة للتنبؤ بعبء العمل في كل مواقع العمل بغرض نقل بعض الأعمال الزائدة إلى المواقع الأقل نشاطاً تجنباً لتعريض موظفي هذه المواقع غير النشطة لإمكانية تسريحهم لقلة العمل.

وخلال عامين اثنين، كان المديرون في كافة إنحاء هذه الوحدة يقومون بتنفيذ مشروعاتهم الخاصة لتطبيق النظرية (Z) بهدف ادخال أفكار جديدة في إداراتهم ومستودعاتهم، ومحاولة تطبيق طرق جديدة في العمل. ولكن لم يقم المديرون جميعهم بدعم هذه التغييرات، بل بقي بعضهم يخامره الشك، والبعض الآخر تقبل هذه الطرق الجديدة لكنه استمر في ممارسة العمل حسب الطرق القديمة. على أنه لم يطرد أحد من

هؤلاء، أو يجبر على الاستقالة. ولكن مع نهاية العام الثاني انتشر هذا التغيير إلى حد بعيد، واستمر في التوسع خلال السنتين التاليتين. وبعدها إنتهت علاقة المؤلف بتلك الوحدة.

النتيجة :

فقبل ادخال التغيير كانت الوحدة تقدم نتائج العمل مستخدمة حوالى ثمانية وثمانين إلى تسعين بالمائة من الحالات المتعلقة بمعايير ودرجة الثقة في المنتجات والالتزام بتواريخ التسليم. وبعد مضي عامين من العمل التطويري، كانت هذه النسبة تتراوح ما بين ستة وتسعين إلى ثمانية وتسعين في المائة. وقبل ادخال هذا التغيير، كانت الوحدة تقدم حوالي ١٥ مليوناً من الأرباح كل عام للمؤسسة الأم. ولكن أثناء العام الثالث، بعد ادخال التغييرات المذكورة، أصبحت تعطي ستين مليوناً من الدولارات من الأرباح لنفس الحجم من المبيعات.

وحتى قبل ظهور الأرقام المشار إليها أعلاه، فإن العمل على مستوى التطوير التنظيمي بدأ يعطي النتائج المرجوة. فأخذت مجموعة الادارة العليا تعمل بقدر أكبر من التعاون. وبدلاً من التحفظ أثناء التعامل فيما بينهم، فقد أصبح هؤلاء المديرون أكثر انفتاحاً وألفة وتقارباً بحيث أصبحوا يتبادلون الحديث عما يخالجهم من مشاعر خيبة الأمل أو من آمال وتطلعات. وفي نهاية المطاف تفاجأ هؤلاء للطريقة التي أصبح يستغل بها وقت مبرمجي الكمبيوتر بشكل تعاوني ومثمر. كما لوحظت التغييرات في سلوك السكرتيرات اللواتي كن في الماضي يحاولن منع الموظفين من الدخول على المديرين و يعاملن هؤلاء الموظفين بشكل رسمي متشدد، حيث أصبحن الآن أكثر تعاوناً وترحيباً. كما وضعت قواعد عمل جديدة لهذه السكرتيرات أصبح بامكانهن بموجبها الخروج من المكاتب لتعلم شيء مفيد في حال سفر رؤسائهن خارج المدينة بدلاً من الجلوس في اماكنهن من غير عمل سوى الاجابة على المكالمات الهاتفية. كذلك فقد

لوحظ الانخفاض في معدل ترك العمل وفي نسبة الغياب والتأخر عن الدوام. والنتيجة هي أن هذه الوحدة أصبحت أحسن صحة وأكثر حيوية مما كانت عليه في الماضي.

الحالة الثانية: نشر الثقافة في الشركة:

قام رئيس احدى الشركات المنتجة للتكنولوجية المتقدمة باستدعاء المؤلف في استشارة إدارية. والحقيقة أنه عندما استدعي المذكور لأول مرة كان ذلك المدير قد تمت ترقيته حديثاً للمركز الذي يشغله، رغم أن ذلك الحدث لم يكن قد أعلن عنه رسمياً بعد. وقد كان هذا الرئيس من قدماء العاملين في المؤسسة ومن العلماء الذين يتحلون بقدر كبير من الطاقة والثقة في قدراته التحليلية. وقد احتفظت الشركة نفسها بمعدل نمو وربحية فوق المتوسط، بالإضافة إلى الاحترام والتقدير لفريق الإدارة العليا، لدرجة أن هذه الشركة تعتبر من الشركات القيادية في قطاع الصناعة.

الحافز على التغيير:

وكان الرئيس قد تحدث مع عدد كبير من العلماء والمستشارين وأكثر من القراءة، لدرجة أنه خرج بنتيجة تؤكد حاجة الشركة إلى تحديد فلسفة إدارية لنفسها. والحقيقة أن هذه المؤسسة كانت من أعظم المؤسسات نجاحاً، على أن النمو السريع الذي شهدته، قد جلب معه عدداً كبيراً من المديرين الذين لم يكن الواحد منهم يعرف بقية زملائه معرفة كافية. وبسبب هذا النمو السريع، لم يكن هنالك متسع من الوقت للقيام بالقدر الكافي من التخطيط لهذا التعارف. وكان هذا الرئيس يشعر بأن النجاح الذي حققته الشركة في السابق قد تم بفضل مجموعة أساسية من المديرين الذين كانوا يشتركون في الرؤية والموقف الموحد من العمل، والالتزام الطويل الأمد فيما بينهم والاشتراك فيما سماه هذا الرئيس بالثقافة الادارية الموحدة. فلم تكن هذه المؤسسة تفخر بما حققته من تقدم تقني فحسب وانما أيضاً بما توصلت إليه من مستوى الثقة في

إنتاج وتسليم السلع في مواعيدها المقررة. ولكن أثناء العام السابق لتوليه رئاسة المؤسسة، حصل تأخير في تسليم اثنتين من الطلبيات لبعض العملاء الهامين مما سبب احراجاً لهذه المؤسسة. وكان يبدو أن مصدر المشكلة يتمثل في حصول سوء تفاهم بخصوص الثقافة الادارية لهذه المؤسسة.

الإجـــراء :

ومنذ الاجتماع الأول مع هذا الرئيس فقد ذهلني ما يتحلى به من طاقة وقوة شخصية وسرعة بديهة. وتبين لي فيما بعد أن الجميع كانوا قد ذهلوا وأن البعض لم يفق من ذهوله. واتفقنا على خطة للمقابلات. وتحدثت بشكل مسهب مع كافة مديري الادارة العليا للمؤسسة ومع عدد غير قليل من المهندسين. وذلك بهدف تحليل ثقافة الشركة الحالية.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الشركة تختلف تمام الاختلاف عن الشركة المشار إليها في الحالة السابقة. فهنا يلاحظ بأن الموظفين أصغر سناً ويحملون شهادات الماجستير أو الدكتوراه و يتصفون بالصراحة والانفتاح لدرجة تثير الجدل حول صغائر الأمور. كما يلاحظ بأن جو العمل مفعم بالحماسة والتحفز، واكتشاف آفاق جديدة، و بناء صرح صناعة جديدة. وهذا الرئيس الذي كان في وسط هذا الخضم وجد نفسه قد بدأ بالتراجع للتأمل والتفكير في شؤون التنظيم لهذه المؤسسة بدلاً من صرف جل تفكيره في المنتجات وأمور التكنولوجيا. فتبين له وجود حاجة للحفاظ على ما يتحلى به العاملون من طاقة وروح مبادرة وفي الوقت نفسه العمل على تنسيق الجهود فيما بين هؤلاء العاملين. وإلا فان هذا التقدم السريع في كافة الاتجاهات من غير تنسيق من شأنه أن يؤدي إلى وقوع تصادم بين هؤلاء الموظفين. ولكن الحل لهذه المسألة كان ينبغي ألا تشوبه أية قيود أو عوائق يصبح معها هؤلاء يرزحون تحت نير البيروقراطية التي قد تودي

بـجـذوة الحـماسة في نفوسهم مما يقود في النهاية إلى حمل العديد من الموهوبين من الأفراد على ترك العمل بهذه المؤسسة .

وكـالـعـادة ، كان تطو ير بيان بالفلسفة الادارية لهذه المؤسسة هو الخطوة الأولى في سـبـيـل حل هذه المشكلة. وقد أخذت مجموعة الادارة العليا في هذه المؤسسة تعالج هذه المهـمـة بـطـريقة علمية تجريدية، تفضل معها مناقشة النظريات الأساسية في الاقتصاد والاجـتـمـاع الـتـي تستند إليها هذه الأفكار. وكان هؤلاء يشعرون بالسعادة لخروجهم بـتـحـالـيل للتوفيق بين المفاهيم والخروج في النهاية بنظريتهم الخاصة في التنظيم. ومن خـلال هـذا تـوصـلـوا إلى نـوع مـن الـتفهم التجريدي للمبرر الذي يوجب حسن تطبيق فلسفة عمل واضحة ومتماسكة على الوضع القائم في هذه المؤسسة.

وكـانـت الـشـركـة تـنـمو بسرعة فائقة لدرجة لم يكن معها أحد يقلق على امكانية الحصول على الترقية أو الزيادة في الراتب. وكان الجميع على يقين بالفوائد التي ستعود عـليهم في حال استمرار المؤسسة في الازدهار. وعليه فقد كان الاهتمام الرئيسي ينصب على تحـقـيـق الـقدر الكافي من التنسيق في الجهود لمعالجة الظروف التي ترافق هذا النمو الـسـريـع. والاجـتـمـاع الأول الـذي دام ثلاثة أيام لأستعراض ومناقشة النظرية (Z) وعـرض نـتـائـج الـمـقـابـلات، أعـقـبته سلسلة من الاجتماعات بين المجموعات الفرعية ضـمـت كـافـة أعضاء المجموعة التنفيذية. وخلال ثمانية أشهر من زيارتي الأولى، تم الاتـفـاق على صـيـاغـة بـيـان الـفـلـسفة الادارية للمؤسسة وأصبح المديرون التنفيذيون مـشغولين في عرض هذه الأفكار على مجموعات النقاش التي كانت تتألف من المديرين والمهندسين وعمال الانتاج في المؤسسة عموماً.

وبـصـورة مستقلة تماماً، فإن بعض المديرين قاموا بوضع خطط لمنح مكافآت جديدة لمجـمـوعـات عمال الانتاج على ما يقدمونه من أداء متميز. وقد بدأ الآخرون في تطو ير أوسـاط تعنى بالتحكم بالمستوى النوعي للانتاج في أماكن عملهم، حيث يقوم الموظفون بمـنـاقـشـة مـشـكـلات الإنـتـاج وتقديم النصح والتوصيات بهذا الخصوص إلى المشرفين

المعنيين. وقد اعيد النظر في برنامج رئيسي كان قيد التنفيذ للعمل بنظام الأجر بالقطعة وتم رفض هذا البرنامج لأحتمال أن يترك اثراً سلبياً على روح التعاون بين العاملين. على أن الخطوة الأكثر أهمية ربما كانت تتعلق بالمجموعة الأساسية من المديرين التنفيذيين، الذين لم يكن أحد منهم لديه خبرة واسعة في إدارة منشأة واسعة ذات نشاطات معقدة، والذين أخذوا يستخدمون مهاراتهم الذهنية والتحليلية الواسعة لتطوير مفهوم للتنظيم ونظرية للادارة تنطبق على هذه المؤسسة. وقد أصبح بامكانهم مناقشة مشكلات التنظيم باستخدام لغة مشتركة وضمن اطار تحليلي، بنفس الصورة التي كانوا يناقشون فيها المشكلات التكنولوجية من خلال اللغة العلمية المشتركة فيما بينهم بحكم اختصاصاتهم. وعليه، فقد ناقش هؤلاء المديرون المسائل التنظيمية مع المؤسسين، الذين هم أيضاً من العلماء، والذين كانوا يلتحقون بهذه الندوات أيضاً. ففي الوقت الذي يروق للبعض فيه اتباع طرق تعتمد على الحدس أكثر من غيره في الإدارة، إلا أن الأسلوب المناسب لهذه المجموعة بالذات كان المنهج التحليلي الواضح المعالم.

النتيجــة :

من الناحية المالية، لم تؤد النتيجة التي تم تحقيقها إلى أي تغيير في نمو المؤسسة، أو قدرتها على تحقيق الأرباح أو سمعتها من الناحية التكنولوجية أو ثقة الناس في منتجاتها، حيث واصلت هذه المؤسسة تبوء مركز الصدارة في هذا القطاع من الصناعة من كافة الجوانب. فهذه الشركة تعتبر واحدة من أحدث الشركات التي تمكنت من النمو والإتساع لتصبح في مصاف أكبر خمسمائة شركة في البلاد.

أما في الجوانب الشخصية، فقد كانت التغييرات شاسعة، وكان أكبرها ما يتعلق بتطوير مشاعر الصراحة والانفتاح فيما بين أعضاء جماعة الإدارة التنفيذية. فربما كان بامكان هؤلاء التوصل إلى حلول لمشكلاتهم التنظيمية بأنفسهم، ولكن ذلك لم يكن

ليتم بنفس القدر من السرعة والفعالية من غير ذلك الجو من الصراحة والانفتاح. فعملية إجراء المقابلات وتبادل الانطباعات عن ثقافة المؤسسة كشف النقاب عن عدد من الأخطاء المحرجة وجوانب الخلاف في وجهات النظر والمراوغات الشخصية. فهذه المجموعة من العلماء لم تتوفر لديها طريقة منتظمة للتفكير بشأن السلوك الانساني، و بالتالي فلم تكن تشعر بالاهتمام لارتياد هذا الموضوع ومعالجته. على أنهم تمكنوا ضمن هذا الإطار، من فهم أهمية التحلي بمشاعر الثقة. فقد كان بإمكان نواب الرئيس مثلا مصارحة الرئيس بمشاعرهم فيما يتعلق باصرار هذا الرئيس على طلب تقديم تقارير أسبوعية مثلاً وتفسيرهم لذلك على أنه من قبيل الرغبة في الاشراف المحكم المباشر الذي ينطوي على عدم الثقة بقدرتهم على حسن ادراك الأمور وتحمل مسؤولية العمل والاخلاص فيه. ومن ثم تم نقل هذه المشاعر من مستوى العلاقات الشخصية إلى المستوى التنظيمي واعتبارها ظاهرة جديرة بالنقاش واتخاذ اللازم بشأنها.

الحـالة الثالثة:

مشكلة التعاقب على المنصب الاداري:

إن عملية التحول لاتباع النظرية (Z) في هذه الحالة الثالثة لم تكن تشكل سوى جزء صغير من مشروع أوسع. فالنقاش هنا يركز على المشكلة التي كان يواجهها الرئيس التنفيذي في إيجاد من يخلفه تمهيداً لاستقالته واحالته إلى التقاعد. فمعظم المؤسسات تواجه هذه المشكلة في وقت من الأوقات. وهذه الشركة من شركات الخدمات وليست من الشركات الإنتاجية، وهي تعمل في كافة أنحاء الولايات المتحدة وفي بعض البلدان الاجنبية. و بعد مرور فترة تعرضت خلالها الشركة لبعض الانتكاسات إلا أنها استطاعت أن تتبوء مركز الصدارة في مجال عملها.

الحافز على التغيير:

عملت خمس سنوات مع العديد من المديرين في هذه الشركة بشكل أو بآخر. فقد

قمت مع رئيس مجلس الإدارة بالعمل على تطوير جو الثقة والاحترام المتبادل فيما بيننا. على أن هذه الشركة التي كانت ريادية في حقل عملها لسنوات طويلة، أخذت تعاني من سلسلة متصلة من النكسات التي أدت إلى قيام العديد من المديرين الموهوبين بترك العمل وإلى تدني مستوى الأرباح إلى درجة منخفضة جداً. وفي سبيل البحث عن حل لهذه الأوضاع المجزعة السيئة، قامت إدارة الشركة باختيار أحد المديرين القليلي الخبرة نسبياً وتعيينه في منصب الرئيس وبعد ذلك أصبح رئيساً لمجلس الادارة ومديراً تنفيذياً. وأثناء فترة ولايته القيادية، تمكن من الانتقال بالشركة إلى مرحلة استردت معها حيويتها وقدرتها على تحقيق الربح والنمو. ونتيجة لذلك، أصبح رئيس مجلس الادارة هذا يتحلى بدرجة مرموقة من القوة الفردية والنفوذ الشخصي في الشركة يندر ان يتحلى بها أحد غيره. ففي ظل قيادته خلال السنوات العشر الماضية، أصبح المدير الاعتيادي يتلقى حوالي ثلاثة أضعاف دخله السابق علاوة على ما يرافق ذلك من جو الحماسة والارتياح النفسي في العمل. وعليه، فلم يكن هنالك أحد يشك في حسن تقدير رئيس مجلس الادارة للأمور أو في أسلوب قيادته للشركة.

وكان رئيس مجلس الادارة هذا يعلم بأنه سيحال إلى التقاعد خلال بضع سنوات وبهذا فقد أخذ يخطط للإعداد لهذا الحدث. ومع علمه بما حققته الشركة من نجاح باشرافه، فانه كان يرغب في إعداد شخص آخر بنفس القدر من القوة ليخلفه. على أنه في شركة يرأسها مثل هذا القائد النادر، لم يكن من السهل العثور على مرشح يخلفه في هذا المنصب. وفي اجتماع عام للمديرين في هذه المؤسسة، أخذت أملي التفكير في الهوية المميزة لهذه المؤسسة في المراحل المختلفة لتطورها. وعرضت مقارنة بين طبيعة هذه الشركة والنوع (Z) من التنظيم، مبيناً الفوارق بين هذه الشركة والنوع (Z) من الشركات في بعض النواحي الهامة. وفي صباح اليوم التالي، طلب مني رئيس مجلس الادارة مصاحبته إلى طعام الغداء لمزيد من المناقشة والتعمق في بعض التعليقات العامة التي أبديتها حول أوضاع هذه الشركة.

الإجــراء :

وأثنـاء اجتـمـاعـي مع رئـيس مجـلس الإدارة المذكور، استعرضت معه باسهاب ملاحـظـاتي حول الموضوع. وقد خرجت من هذا التحليل بنتيجة واحدة واضحة وهي: أن هـذه الـشـركـة كانت تقترب بشكل واضح من النوع (Z) في إدارتها خلال سنواتها الأولى. ولـكـن بـعـد فـتـرة من الضرر الذي لحق بالشركة نتيجة تركيز إهتمام الادارة العـلـيـا على الأهـداف الـقـصـيـرة الأمـد، بـدأت مرحلة من التراجع والانحسار. وفي الـسـنـوات الأخـيـرة، بـدأت هـذه الشركة تعمل جاهدة على تجديد وانعاش خصائصها المـمـاثـلـة لـلـنـوع (Z) مـن الادارة. فـقـد تمـكـنـت هـذه الشركة بعد مرحلة طويلة من المـنـاقـشـات، مـن وضـع فـلسفتها الادارية. ومن الاستراتيجيات التي وضعت في هذا المجال، الـتـقـلـيـل من التركيز على حجم المكافآت الفردية لدعم التعاون والنظرة إلى المدى الـبـعـيد. وعليه، فقد تم بيع بعض الأنشطة التي لا تتفق مع النظرة الثقافية لهذه الـشـركـة. وقـام المـديـرون الـرئـيـسيون بالتنقل بين الأقسام للعمل على زيادة التنسيق والتكامل فيما بينها ولاتخاذ العديد من الخطوات التطويرية الأخرى. وباختصار، فان مـديـري الادارة الـعـلـيـا أصـبـحـوا الآن قادرين على العمل متعاونين متآلفين في جو من الـتـآخـي. وبذلك فقد قدمت اقتراحاً بأنهم لا يحتاجون إلى قائد قوي. وأشرت، إلى أن تـوفـر قـائـد ذي مـهـارة مـعـقـولـة بالامكان أن يخلف هذا القائد القوي اذا تلقى الدعم والمساندة من رجالات الادارة العليا الذين يشاركونه المصالح الجماعية وبالاجماع. ومما لا شـك فـيـه أن شـركـة كـهذه بامكانها العمل من غير مدير قوي الشخصية، حيث أن الـشـركـة من النوع (Z) القادرة على ممارسة الادارة التعاونية لا تحتاج في الواقع إلى قائد فـردي عـظيم. وربما أن قائداً لديه مستوى متواضع من المهارة والقدرة بإمكانه ان يخلف القائد الحالي، لو تلقى الدعم أيضاً من فريق متآلف من المرؤوسين.

على أنـنـي اخـفـقـت تماماً في اقناع رئيس مجلس الادارة المذكور بوجهة نظري هذه، وقـد اقـتـرح علي ان اتـنـاول طـعـام الـغذاء مع مدير عام الشركة منفردين، لاستعراض

أفكاري من وجهة نظر ثانية. وفي النهاية تمكن الا ثنان من اقناعي بأنه حتى الشركة من النوع (Z) تحتاج إلى قائد قوي. والحقيقة، أن النوع (Z) من الشركات قد تنغلق على نفسها بشكل خطير وتحول دون حصول أي تطور فيها، ودون اتصالها بالعالم الخارجي، إذا كانت تعمل ضمن اطار ثقافة منفصلة خاصة بها. وعليه، فمع وجود قائد قوي يقابله فريق إداري بنفس القدر من القوة، يعود بالإمكان مناقشة التوجيهات الجديدة والأخذ بها.

وقد اتفق هذان القائدان، بأن الادارة العليا في الشركة قادرة على التعاون، وأن لديها الحوافز للأخذ بوجهة نظر المؤسسة، التي تؤكد على العمل للمدى البعيد، وقد شجعت من جانبي فكرة ايجاد مجلس تنفيذي جديد، لتمكين مديري الادارة العليا من ممارسة العمل المشترك معاً، بشأن الموضوعات الرئيسية المتعلقة بسياسة العمل في الشركة ولتطوير جو الثقة المتبادلة فيما بينهم من خلال هذه العلاقة الأكثر تقارباً. وقد نفذ كل من رئيس مجلس الادارة والمدير العام هذه التوصيات، فاوجدا مجموعة موحدة من المديرين القادرين على التخطيط المشترك وتبادل وجهات النظر والتحدي الجماعي، لآراء كل من رئيس مجلس الادارة والمدير العام.

وهذه التجربة بحد ذاتها، اكدت لي أهمية الأمانة والاستقامة في العمل. ولم تكن أمانة رئيس مجلس الادارة موضع شك على الاطلاق، وإنما بدأ الشك في أمانتي واستقامتي أنا بنفسي. فالأستاذ الجامعي يندر أن تتوفر لديه الفرصة ليرى الأفكار المجردة التي يقترحها تترجم إلى حقيقة على أرض الواقع. كذلك فان عملية طلب النصح والمشورة تحمل في ثناياها شيئاً من التبجيل والاطراء الذي يشبع غرور المرء وكبرياءه. كما يميل المستشار أحياناً كثيرة للتساؤل حول كل ما هو قائم، طلباً للتغيير وللتعرف على ما اذا كان ذلك التغيير ممكناً أو اذا كان بالإمكان العمل بما يقدمه من توصيات. وهذه الرغبة بحد ذاتها تعتبر أمراً لا يتصف بالأمانة، لأنها تنطوي على محاولة كسب القوة والنفوذ على حساب مصلحة المؤسسة.

والرؤساء التنفيذيون يختلفون عن غيرهم من المديرين، و يندر أن تكون الاختيارات التي تواجههم من النوع السهل. فالموضوعات التي تعرض عليهم في العادة تكون على قدر كبير من الغموض، وعلى قدر عالٍ من الأهمية، بحيث يُحتمل اصدار توصيات متضاربة بشأنها حتى بعد طول رو ية و بعد التحليل العميق والموسع، ولهذا السبب يطلب من هؤلاء المديرين التنفيذيين اتخاذ القرار المناسب بشأنها. وهكذا يتعلم هؤلاء المديرون، أولاً وقبل كل شيء، كيفية تقويم نية وأمانة من يقدم لهم النصيحة والاستشارة، لأنهم بذلك تتطور لديهم مهارات رفيعة المستوى في اكتشاف الغرض الكامن وراء اصدار أي من التوصيات ومعرفة مدى أمانة وصدق المستشارين العاملين لديهم. ولكن كان لدي شعور واضح بأن ما توصلت إليه من تحليلات لم يكن موضوع شك أو تساؤل، ولكنني شعرت في الوقت ذاته أن نيتي من ذلك كانت موضوع تمحيص دقيق، لأنه في مثل هذه المواقف تكون القرارات خطيرة والاخطاء باهضة التكاليف. فليس هناك مجال لنجاح المستشار الجاهل أو المشاكس، ناهيك عن المستشار الاناني أو غير المستقيم.

النتيجـــة :

وكانت النتيجة أن هذا التشكيل الجديد للجهاز التنفيذي قد ظهر إلى حيز الوجود وأخذ بالعمل، ومن السابق لأ وانه التخمين اذا كان هذا النظام سيحقق الاجماع الاداري وروح الزمالة على مستوى القمة. على أن الدلائل الأ ولية تشير إلى هذه الإمكانية. فأعضاء الإدارة العليا يتصفون الآن و بشكل ملموس بالصراحة والانفتاح فيما بينهم. وهذا التغيير يلقى التأييد والارتياح من جانب كل من رئيس مجلس الادارة والمدير العام على حد سواء. وقد استمرت علاقتي مع هذه الشركة قو ية حيث أواصل الإتصال والإجتماع بالمسؤولين فيها حتى الآن.

الحالة الرابعة : تطبيق النظرية (Z) في المكتب والمصنع :

تنطبق هذه الحالة على أحد المصانع من شركة تمتلك العديد من المصانع ، كما تنطبق على المكتب الملحق بهذا المصنع . والواقع أن تطبيق النظرية (Z) بدأ على عدة مستويات فوق مستوى هذا المصنع ، والحالة التي يرد وصفها أدناه وقعت في العام الثالث عقب بدء حصول التغيير في المستويات الأعلى المذكورة .

الحافز على التغيير :

كان هذا المصنع من أسوأ المصانع التي تمتلكها الشركة ، حيث عرف عنه أنه شهد تاريخاً طويلاً من الصراعات العمالية وأنه كان يعاني من نسبة مرتفعة من التغيب عن العمل ، والتقلب على الوظائف ، علاوة على رداءة نوعية الانتاج ، وتدني مستواه . وكان قد جاء لهذا المصنع مدير جديد من الأشخاص الذين خاضوا تجربة تطبيق النظرية (Z) على مستوى الشركة ككل . وكان غرضه الواضح والصريح في هذا المصنع هو تطبيق النظرية (Z) على أمل أن يؤدي ذلك إلى اصلاح حال المصنع المذكور ، وتحسين ظروف العمل فيه . وقبل وصول هذا المدير الجديد كان المدير السابق قد أعلن عن تعديل الدوام ، من فترة إلى فترتين ، بحيث أصبح يتوجب على بعض الموظفين الحاليين والجدد ، القدوم للعمل في الفترة المسائية . وأدى هذا الإعلان إلى الإستنكار من جانب الموظفين والتهديد بالإضراب عن العمل .

الإجــراء :

وبدأ المدير الجديد للمصنع بتفسير الموقف بوضوح تام ، منذ أول إجتماع له حضره كافة الموظفين ، أثناء الدوام بالمصنع . وقد شدهم هذا المدير إلى أرض الواقع مبرزاً احتمال تغلب المصانع المنافسة عليهم ، وقد إستعرض امامهم دراسة توضح احتياجات العملاء ، وأكد بذلك على ضرورة تحقيق المصنع لقدر من الأرباح ، يبرر معه استمرار

هؤلاء العاملين في وظائفهم. وتبين أن هؤلاء الموظفين كانوا على جهل بهذه الأمور، وخاصة الحقائق المتعلقة بجو التنافس في سوق العمل. كذلك لم يكونوا يفهمون تكوين الهرم الاداري في الشركة، ولا النظام المحاسبي الذي يتولى قياس أدائهم، أو نظام المعلومات الذي ينظم سير العمل بالمصنع. ولم يكن هؤلاء يعلمون كيف يتم تقويم أدائهم، حيث كان يطلب منهم تنفيذ ما يسند إليهم من مهام، دون أية ايضاحات أخرى. وهكذا، فلم يكونوا يعلمون بأنهم يشكلون جزءاً من نظام أوسع، ولم يكونوا يدركون الهدف من عملهم.

بعد ذلك إنسحب المدير الجديد هذا للإجتماع بفريق المديرين في المصنع، بعد أن رأى اجراء التدريب اللازم لهم للتعرف على عناصر فلسفة العمل، وإيضاح علاقة المصنع مع بقية فروع الشركة، مستخدماً في ذلك مهاراته في الاتصال الشخصي معهم. وكان هذا المدير يشجع النظرة الفاحصة للأمور، ويمارس في عمله الصراحة والانفتاح، بحيث بدأ جو الثقة يسيطر على العمل في هذا المصنع. وقد أختلط الأمر في البداية حول معنى مفهوم المشاركة، وتساءل البعض إذا كان ذلك يعني عدم أحقيتهم في ضبط العمل. وتساءلوا أيضاً عمن سيكون مسؤولاً عن تلقي النقد، إذا فقدت السيطرة في المصنع، أو إذا أخفق العاملون في انجاز ما يتقرر لهم من إنتاج، أو الوفاء بجداول تنفيذ العمل، وغير ذلك من التفاصيل.

وعندما كان هؤلاء المشرفون يناقشون كل واحدة من هذه المسائل، تبين لهم بأن الأساليب الجديدة لم تهمل وسائل الرقابة والقياس المعمول بها في المصنع، وادركوا أن الأنظمة الحالية ستبقى في مكانها وأنه ستشاد من حولها مواقف عمل جديدة، وطريقة جديدة في الادارة. ومع مرور الوقت، كان لابد لهذه الطرق القديمة أن تصبح باليه، فيعود من الضروري التوقف عن العمل بها، وتأكدوا بأن العمال الذين ينبغي تأنيبهم، سوف تتم مواجهتهم وتأديبهم، لدرجة أن الذي يمتنع منهم عن بذل الجهد المطلوب سيطرد من العمل. لأن الفكرة من المشاركة هي أن يتحمل الجميع، من العامل وحتى

المدير، نصيبه كاملاً من عبء العمل ومسؤولياته، وأن يشارك الجميع بالتساوي في تحمل المسؤولية لارضاء العملاء من خلال إنتاج نوعية ممتازة من السلع.

أما من حيث أهداف الانتاج اليومية، فقد تقرر أن يجتمع كافة المشرفين بعد الآن مع المدير المختص، لتحديد أهداف أسبوعية للانتاج. والمديرون بدورهم يجتمعون بصفتهم مجموعة موحدة لمراجعة الأداء الشامل، لكل واحد من المشرفين، مع الأخذ بعين الإعتبار ما يقدمه هذا المشرف من مساعدة للأقسام الأخرى، حيث يعود بامكان كل واحد من هؤلاء المشرفين الانتقال لشغل وظائف اشرافية مختلفة في المصنع مما يجعلهم يتعرفون على كافة الوظائف والعاملين في هذا المصنع. كذلك فقد تقرر أن تسند لبعضهم وظائف إشرافية في المكتب الملحق بالمصنع بهدف تحسين مستوى التنسيق فيما بين المكتب والمصنع. يضاف إلى ذلك، أن هؤلاء المشرفين ستتاح لهم فرصة مشاهدة بعض موظفي المكتب الذين كانوا لا يثقون بهم، وقد تحولوا لشغل بعض الوظائف في المصنع.

وفيما يتعلق بمسألة التحول للعمل على فترتين، فقد عقد مدير المصنع اجتماعاً آخر حضره جميع الموظفين أثناء الدوام للإعلان عن سلسلة من الاجتماعات التي ستناقش فيها هذه المسألة. وكان من الواضح أن أحداً لم يكن يرغب في العمل ليلاً، ولكن المدير الذي كان يدرك أهمية الوفاء باحتياجات العملاء، رأى ضرورة مشاركة العمال في التوصل إلى حل لهذه المشكلة. و بعد عدة اجتماعات بدأ العمال يتفهمون هذه المشكلة، وتوصلوا إلى حل جديد، فبدلاً من العمل على فترتين منفصلتين مدة كل منهما ثمان ساعات، فقد أوصوا بأن تكون هنالك فترة تبدأ من الخامسة صباحاً وحتى الواحدة من بعد الظهر، وأن تبدأ الفترة الثانية من العاشرة صباحاً حتى السادسة مساءً. و بهذا يحصل تداخل زمني بين الفترتين ما بين العاشرة صباحاً والواحدة بعد الظهر ولكن تبين أنه سينجم عن ذلك مضاعفة عدد العاملين خلال هذه الفترة. ولكن ذلك سوف لا يسبب مشكلة، إذ بالإمكان وضع جدول العمل، بحيث يعود بامكان

العامل الإلتحاق بأي من الفترتين من غير أن يكون أحدهم عاطلاً عن العمل. وقد فضل الموظفون هذه الخطة وعملوا على تنفيذها بحماسة وإخلاص.

النتيجــة :

خلال عام واحد من وصول المدير الجديد، أخذ المصنع يعمل بكفاءة لم يعهدها من قبل، فانخفض مستوى الغياب والتأخر عن العمل، وارتفع مستوى الكفاءة والنوعية في الانتاج، كما أن نظام الفترتين كان يسير على مايرام، ولم يكن هذا الأسلوب الجديد في العمل قد حظي برضا الجميع من مديرين ومشرفين وعمال وكان البعض قد إمتنع عن دعمه ومساندته. وتبين من كل ذلك أنه لا يشترط في المنظمة أن تكون على درجة الكمال لتتمكن من ادخال تحسينات هامة على أعمالها.

الحالة الخامسة : أحد المصانع في شركة جنرال موتورز :

من بين جميع الشركات العاملة في الولايات المتحدة، لم تكن شركة واحدة قد نفذت أسلوباً أكثر تكاملاً وجدية، في ممارسة الادارة المشاركة على المستوى الميداني في المصانع، أكثر من شركة جنرال موتورز. فقد حققت هذه الشركة نجاحاً منقطع النظير في هذا المجال. ففي مصنع التجميع النهائي لسيارات بيو يك، الذي كان يعتبر في فترة من الزمن أسوأ المصانع من حيث مستوى الانتاج، تم ادخال الطريقة المشاركة في الادارة. وبعد مضي عامين على ذلك أصبح هذا المصنع في قمة مصانع التجميع من حيث الجودة النوعية والانتاجية. وبعض التطورات الموثقة بالتفصيل في هذه الشركة، تعطي صورة كاملة عن عملية التطوير التنظيمي هذه، بشكل أوضح مما يتيحه لنا أي مثال آخر.

ففي السنوات الأخيرة بدأت شركة جنرال موتورز تعاني من منافسة الصناعة اليابانية في مجال صناعة السيارات، شأنها في ذلك شأن قطاع صناعة السيارات في

أمريكا بشكل عام. وقد أثر هذا الوضع على شركة جنرال موتورز رغم أنها تعتبر أقل شركات صناعة السيارات من حيث التكلفة وأكثرها إنتاجاً في العالم. كذلك فإن الشركة المذكورة تمارس العديد من خصائص النوع (Z) من التنظيم. فقد ترك (ألفرد ب سلون) خلفه تراثا من التعاون ونظام الترقيات من الداخل والانفتاح في جو الادارة. ومع مرور السنين أصبح جو العمل مغلقاً في هذه الشركة بحيث كان يتم استقطاب معظم المهنيين والمهندسين في هذه الشركة من دائرة لا يتجاوز قطرها مائة ميل حول مدينة دترويت. وحتى السنوات الأخيرة، كان معظم هؤلاء الموظفين من خريجي معهد جنرال موتورز نفسه. ولكن الشركة بعد ذلك أخذت تقلص من حجم هذا المعهد، ثم البحث على نطاق اوسع عن موظفين جدد ولكن الغالبية العظمى من المديرين الحاليين يأتون من خلفية متماثلة، ومعظمهم من الموظفين المستديمين في هذه الشركة.

وثمة سبب جوهري آخر، يفسر اخفاق صانعي السيارات الأمريكية في صناعة السيارات الصغيرة الحجم في الماضي. فمن الناحية التقليدية، اعتاد قطاع صناعة السيارات على دفع مكافآت كبيرة لمديري الإدارات العليا. فقبل خمس سنوات مثلاً، حيث كان ينبغي اتخاذ القرار بالبدء بانتاج السيارات الصغيرة، كان الموظف بمرتبة نائب الرئيس لمثل هذه الشركات يتقاضى في العادة راتباً أساسياً مقداره (١٠٠ر٠٠٠) دولاراً سنوياً علاوة على المكافأة التي قد تصل إلى (٣٠٠ر٠٠٠) دولار تبعاً لمدى ما يحققه قسمه من الأرباح. وكان يفترض أن مثل هذه المكافآت الكبيرة من شأنها أن تحمي أصحاب الأسهم، أثناء مراحل الانخفاض في النشاط التجاري. ففي حال اخفاق الشركة في تحقيق الأرباح، فانه لن يدفع شيء من المكافآت، وبالتالي فإن ذلك سينعكس على مكافآت المديرين. وكان المبرّر لدفع رواتب قد تصل في مجموعها إلى (٤٠٠ر٠٠٠) دولاراً للمدير الواحد هو منعه من الانتقال لشركات أخرى. والمشكلة لم تكن تتمثل في حجم هذه الرواتب، ولكن في الآثار المترتبة على الحوافز المرافقه لهذه

المكافآت. ففي الوقت الذي لا يتغير فيه الراتب الأساسي من عام لآخر بدرجة كبيرة، فان المكافأة كانت ترتبط دائماً بما يتم تحقيقه من أرباح في السنة السابقة، مع الأخذ بعين الإعتبار أن هذه المكافآت كانت تدفع للمدير على فترة سنوات عديدة وليست مرة واحدة. إلا أن هذا المدير كان يدرك مقدار ما يضاف لصندوق المكافآت كل سنة.

وما دام المستهلك الأمريكي يرغب في إقتناء السيارة الكبيرة، فقد كان بإمكان صانعي السيارات مضاعفة أرباحهم على المدى القريب بالاستجابة لهذه الرغبة. عن طريق توسيع نطاق الانتاج وصناعة المزيد من السيارات الكبيرة. ولكن لو قامت الشركة بدلاً من ذلك باستثمار شيء من المال لتطوير واختبار السيارات الصغيرة التي قد لا يشتريها الناس خلال السنوات الثلاث أو الخمس المقبلة، فإن نسبة الأرباح لتلك الأعوام، وبالتالي مكافآت المديرين لابد أن تتأثر. وهكذا، فقد كانت الشركات تقدم لمديريها حافزاً قوياً لمضاعفة الأرباح على المدى القريب، بإنتاج السيارات الكبيرة فقط. وبالطبع، فإن مضاعفة الأرباح على المدى القريب، قد أدت إلى وقوع الخسائر على المدى البعيد.

ورغم هذه الحالة، فإن الحقيقة الثابتة هي أن شركة جنرال موتورز بقيت تحتفظ لنفسها بالعديد من الخصائص الايجابية للنوع (Z) من التنظيم. ولكن الأهم من كل ذلك، أن هذه الشركة قد أمدتنا والجمهور عموماً بمثال حي للطريقة الناجحة والأكثر إنتاجية لتطبيق الطرق المشاركة في الادارة على المستوى التنفيذي في المصانع. وهذا هو المثال الذي سيتم عرضه أدناه.

الحافز على التغيير:

تقع جامعة ميشغان في مدينة آن آربور بولاية ميشغان. وهذه الجامعة، شأنها في ذلك شأن المراكز الجامعية الأخرى، فانها لا تعتبر فقط مقراً للدراسين والأساتذة ولكنها أيضاً مكان يؤمه العديد من مديري المؤسسات الذين يفضلون العيش في بيئة

الحرم الجامعي، بدلاً من النوادي الترفيهية في المنتجعات. وفي مثل هذا الجو يلتقي الاكاديميون والمديرون التنفيذيون على المستويين الاجتماعي والثقافي. وقد أخذ هذا الاختلاط والتمازج يتطور على هيئة حفلات العشاء التي تضم علماء الاجتماع ومديري شركات صناعة السيارات، التي تقام شهرياً منذ الستينات من هذا القرن، وذلك لتناول الطعام وعقد حلقات النقاش في مختلف الموضوعات.

والذي يلفت النظر بشكل خاص في هذه الاجتماعات إثنان من أعضاء هذه المجموعات. وكان أحدهما هو رينسيس ليكرت (Rensis Likert) مؤسس معهد البحث الاجتماعي، والداعي إلى القول بأن البحث الاجتماعي سيكون عديم الفائدة ما لم يطبق على مشكلات مؤسسات الأعمال والمجتمع. فقد طور ليكرت الفكرة القائلة بأن المؤسسات التجارية تتألف من أربع فئات مختلفة، تتباين من النوع الذي يأخذ بما سماه «النظام رقم ١»، ذلك النظام الذي يتسم بالهرمية وهبوط الأوامر والتعليمات من القمة إلى القاعدة في جو من عدم الثقة بين الادارة والعاملين، إلى النظام المناقض لذلك تماماً والذي اطلق عليه ليكرت مسمّى «النظام رقم ٤»، وهو النظام الذي يعمل فيه المديرون والعمال في جو من الثقة والتعاون لتيسير الأعمال بطريقة مشاركة. وخلال سنوات عديدة من البحث المركز توصل ليكرت وزملاءه إلى أن القسوة لا تضمن حسن الإدارة. وقد بينت الدراسات التي أجراها بأن «النظام رقم ٤» الآخذ بمبدأ المشاركة في العمل، والذي يشبه النوع (Z) من المنظمات، كان أكثر قدرة على تحقيق الربح، وكان العاملون فيه أكثر إرتياحاً من الناحية النفسية، مما هي الحال بالنسبة للنوع الآخذ «بالنظام رقم ١» الذي يتسم بالإدارة المتسلطة. كذلك فقد أوضح ليكرت أن عدداً قليلاً جداً من الناس يفضلون اتباع هذا «النظام رقم ١» من الادارة، رغم أن العديد من الشركات كانت تنطبق عليها أوصاف هذا النظام.

أما العضو الثاني من هذه الجماعة فكان إدوارد ن. كول (Edward N. Cole)، وهو رئيس شركة جنرال موتورز. وكان كول هذا يتربع على عرش أكبر وأغنى مؤسسة

صناعية في العالم. و بدلاً من اصدار الأ وامر إلى مئات الآلاف من العمال والمديرين لحملهم على العمل الجاد والانتاج المثمر، فقد كان يدرك أن بامكانه قيادة هؤلاء الناس فقط من خلال تكوين الرغبة فيهم للانقياد. وكان كول هذا تساوره الشكوك في صحة الأفكار التقليدية القائلة بأن على الرئيس أن يتخذ القرارات و يصدر بعد ذلك الأ وامر للعمال لتنفيذها. و يستند في موقفه هذا إلى حقيقة أنه ما من رئيس يستطيع معرفة كافة التفاصيل الدقيقة لكافة الوظائف، و بالتالي فإنه يفترض أن يسهم العمال أنفسهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم. وكانت المعضلة التي يواجهها رئيس هذه الشركة تبدو كبيرة للغاية. فالتقدم التكنولوجي الذي جعل اقتناء السيارة في متناول يد كل مواطن أمريكي بحيث أصبحت صناعة السيارات ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الأمريكي قد إنحسر منذ زمن بعيد. ورغم استمرار هذا التقدم في قطاعات الهندسة والتصميم وكفاءة الأجهزة، إلا أن ذلك لم يحدث انخفاضاً ملموساً في سعر السيارة. وبدلاً من ذلك، فإن كل تحسين إضافي في طرق التصنيع كان يؤدي إلى تحسن أقل فأقلّ في الانتاجية. وقد رأى كول أن إدخال تغيير جذري على هذا الوضع أصبح ضرورياً لإعادة الحيوية لصناعة السيارات الأمريكية. وهذا يعتمد على فهم جديد للسلوك البشري واعتبار الادارة عملية لتنظيم الانسان. ونظراً لإنخفاض مستوى التعاون بين أصحاب المصانع والعاملين فيها، لجأ العاملون إلى تأسيس نقابات عمالية قوية تبنت موقفاً معادياً ومناقضاً للإدارة القائمة على هذه الصناعة، لدرجة أنه أصبح من غير المحتمل أن تتوفر الرغبة لدى اتحادات العمال هذه بالعمل على ايجاد علاقة تتصف بالتعاون أو أن تكون الادارة على استعداد للثقة بالعاملين. وأصبح بعض المديرين يعتقد بأن الحل الوحيد لهذه المشكلة، يكمن في (ميكنة) كافة الأنشطة بحيث لا تعود ثمة حاجة إلا لعدد محدود فقط من العمال.

على أن الفريد سلون (Alfred P. Sloan)، وهو الرجل الذي قاد مسيرة جنرال موتورز على طريق النجاح، كان قد ترك وراءه العديد من المبادىء الأساسية لهذه

الشركة. ومن تلك المبادىء التي تلاقي القبول من كافة المديرين في جنرال موتورز حتى يومنا هذا، هو الايمان بضرورة التغيير، وحاجة الشركة إلى الاعداد له ليتم بشكل سلس. وربما أن هذا الاستعداد للتغيير هو الذي أدى إلى التقارب واللقاء بين كل من كول وليكرت. فقضى كول أشهراً عديدة يتحدث فيها إلى ليكرت، و يقرأ دراساته، و ينظر في إمكانية محاولة تغيير شركة جنرال موتورز من إدارة هرمية متسلطة إلى الشكل المشارك من الادارة. ولكن السؤال الذي بقي يطرح نفسه في مثل هذا الموقف هو: هل يتلاشي النظام والانضباط، لوحاولت هذه الشركة إدخال هذا التغيير؟ وهل يختفي التنسيق ؟ وهل سيتم إغفال عنصر الهدف من الأرباح ؟

الإجــراء :

وفي اليوم الثالث عشر من شهر آب (أغسطس) من عام ١٩٨٠م، قام أعضاء أكاديمية الادارة، وهم جماعة تضم أكثر من الفين من أساتذة الجامعات في كليات إدارة الأعمال الأمريكية، بعقد اجتماعهم السنوي العام في ديترو يت. وفي هذا الاجتماع تحدث الدكتور ديلمار لاندين (Landen)، وهو مدير قسم البحث والتطوير التنظيميين بشركة جنرال موتورز حيث قال: «إن الإدارة المشاركة لا تشكل خطراً يهدد الشركة.

فعندما يخبرني أحد مديري المصانع بأن الادارة المشاركة تعني أن عليه التخلي عن صلاحياته الإدارية، فانني أسأله هذا السؤال: ماذا يبقى من هذه الصلاحيات عندما يخرج عماله في مسيرة إضراب أمام بوابة المصنع ؟».

وفي ذلك الوقت كان الدكتور لاندن يرأس مجموعة من حوالي ثلاثين من الإستشاريين وحوالي (٤٠٠) من الموظفين الميدانيين الذين يشتركون جميعاً في عملية تحويل شركة جنرال موتورز إلى الإتجاهات التي تصورها كل من ليكرت وكول. ولم يكن بالإمكان تحقيق أي من هذه الأفكار من غير رغبة قادة اتحادات العمال في البحث عن نوع جديد من العلاقة مع الادارة. ولكن حتى يومنا هذا مازال بعض قادة اتحادات

العمال والمديرون تساورهم الشكوك حول جدوى الأسلوب المشارك في الإدارة، لاعتقادهم بأن ذلك قد يهز القيم والمبادىء التي يعتزون بها و يأخذون بها . و بالرغم من ذلك، فان كلتا هاتين الفئتين تقر بالحاجة إلى التغيير نظراً لأن الطرق التنظيمية الجديدة توفر قدراً أكبر من الاستقرار الوظيفي، ونسبة أعلى من الانتاج بالاضافة إلى ظروف عمل أفضل.

ولكن قبل إدخال لاندين إلى الساحة الفعلية في جنرال موتورز، فقد طلب كول من ليكرت إجراء بعض الدراسات على عدد من مصانع السيارات في الشركة. ورغم اهتمام كول بالموضوع لكنه كانت تساوره بعض الشكوك حول صحة هذه الأفكار. فأراد التأكد مما إذا كانت بعض المصانع التي تحقق نسبة أعلى من الأرباح تتصف فعلاً بخصائص «النظام الرابع» المشارك، التي جاء بها ليكرت، وما اذا كانت المصانع الأقل إدراراً للأرباح تنطبق عليها خصائص «النظام الأول» التعسفي. وقد أكدت الدراسات الأولية آراء ليكرت هذه، وزادت في الوقت نفسه من إهتمام الإدارة العليا في شركة جنرال موتورز بالموضوع، رغم كل الشكوك والمعاداة التي أحيطت بها هذه الأفكار الجديدة.

ففي عام ١٩٧٠م عقد اجتماع بين لاندن (Landen) وستيف فوللر (Steve Fuller)، وهو أستاذ سابق في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وقد التحق بجنرال موتورز للعمل بوظيفة مدير لشؤون الموظفين. وفي هذا الاجتماع تم اتخاذ قرار للتوسع في توظيف اخصائيي التنظيم لاجراء المزيد من الدراسات حول إمكانية تطوير الإدارة في الشركة. و بعد ذلك أخذ لاندن يقوم بتوظيف اللامعين من العلماء، من حملة اجازة الدكتوراه الذين كانوا يفهمون هذه النظرية، وأسلوب التغيير والتطوير التنظيميين من جهة، ومن جهة ثانية أخذ يقنع هؤلاء العلماء بضرورة التخلي عن بعض الأفكار الخيالية وأن يتسم أسلوبهم بالواقعية كي يصبحوا أعضاء نافعين ومقبولين في بيئة العمل في جنرال موتورز. وقد بين لهم لاندن أنهم ما لم يلاقوا القبول والاحترام من

العاملين، فإنه لن يكون لهم أي تأثير على أي شخص، لأنهم بإختصار يمثلون بالنسبة للعمال عناصر غريبة تحمل أفكاراً غير مألوفة.

واستمر هؤلاء بالبحث في اطار المنظمة، للتأكد مما إذا كانت النتائج الأولية التي خرج بها ليكرت تنطبق على المصانع الأخرى. وأثناء هذه العملية، تعرض العديد من المديرين الى الأفكار الجديدة وأتيحت لهم الفرصة للتعبير عن مدى حماستهم، أو خشيتهم من وضع هذه الأساليب موضع التنفيذ. ولم يطلب في الواقع من أي منهم اجراء أي تغيير في مصنعه، للاعتقاد بأن النتائج المحمودة ستتحقق من هذه الجهود لا محالة. وفي الوقت نفسه، وضعت مبادىء الادارة المشاركة تحت المحك لدراستها دراسة وافية ثم تمحيصها.

وفي هذه الأثناء أخذت الادارة العليا في جنرال موتورز، تعمل على إقامة علاقات جديدة مع قادة إتحاد العمال الأمريكيين، الذين اخذوا يعبرون عن شكوكهم بجدوى الادارة المشاركة وذلك لتخوفهم من أنه في حال كسب الادارة لولاء الموظفين، فان هذا سيضعف من قوة الإتحاد و بالتالي لا يعود قادراً على الدفاع عن حقوق العمال، مما قد يتعرضون له من اضطهاد في المستقبل. كما كان البعض يشعر بأن اتخاذ القرارات وتصفية الاجواء من مسؤوليات الادارة وحدها. أما العمال فتقتصر مهامهم على أداء ما يكلفون به من أعمال.

ولكن شعرت قيادات إتحادات العمال في النهاية بأن العداء التقليدي القديم سوف لن يكون ذا جدوى خلال العقود المقبلة. فأصبحت لديهم الرغبة للنظر في الاحتمالات الجديدة، مع الاحتفاظ لأنفسهم بحق التقدير والحكم على الأمور من وجهة نظرهم الخاصة. ومن واقع ما دار من مناقشات حول هذا الموضوع انبثقت «اللجنة القومية لتحسين نوعية حياة العمل» التي تضم أعضاء من الاتحاد المذكور، وشركة جنرال موتورز، وذلك في عام ١٩٧٣م. وكان غرضها تطوير جو الثقة بين الاتحاد وإدارة الشركة، بمساعدة العاملين على تفهم موقف الجانب الآخر و بتعزيز أواصر

التآلف والتقارب الاجتماعي في جو العمل. ومما لا شك فيه أن هذه اللجنة، لم تحاول أبداً تقويض أسلوب التفاوض مع إتحاد العمال أو التعرض للممارسات القائمة حينئذ. ولكن، في الوقت ذاته، أخذ هذا المناخ الجديد يساعد في ايجاد علاقة عمل جديدة، بين الادارة والقوى العاملة بالشركة.

فالموضوع الذي كان يشغل شركة جنرال موتورز، هو مستوى الإنتاج، بينما كان الموضوع الذي يؤكد إتحاد العمال على ضرورة معالجته، هو تحسين مستوى بيئة العمل. ولكن التجربة قد أثبتت بأن هذين الهدفين ليسا في الواقع على طرفي نقيض، رغم أن كلا الطرفين يسعى لتحقيق مصالحه بالدرجة الأولى. على أن وصف كل طرف بالأنانية لا يعني أنه يتصف بقصر النظر، أو عدم القدرة على التعمق في الأمور، ومع مزيد من التقارب بدأ أعضاء اللجنة من الطرفين، يكتشف بأن مصالح الطرفين على المدى البعيد تملي عليهما، أن يثق كل طرف منهما بالآخر.

وفي ١٢ أبريل من عام ١٩٧٨م، عقدت شركة جنرال موتورز مؤتمرها الشهير حول «تحسين نوعية حياة العمال»[١]. ورغم أن دراسة الادارة المشاركة وسبل ادخال التغيير، كانت مستمرة منذ عشر سنوات إلا أن هذه هي المرة الأولى، التي جرت فيها محاولة على نطاق واسع لنقل الإتجاه الجديد هذا إلى مجموعة من المديرين. وقد لخص نائب الرئيس هذا الاتجاه على الوجه التالي:

«إن الخصائص التي تتميز بها أفضل المنظمات هي التي تتيح الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء. و يلاحظ أن جميع هذه الخصائص الحميدة تنصب على العلاقات الانسانية، من غير ذكر للإعتبارات التكنولوجية أو الإقتصادية، أو الإنتاج. فالتركيز بأكمله في هذا المجال هو على الخصائص الانسانية ــ التي تعالج الكيفية والأسباب التي تجعل الأفراد يُقبلون على العمل معاً وعلى حسن التعامل فيما بينهم. من هنا نخلص إلى القول بأن كافة العاملين يقدمون أفضل ما عندهم، عندما يتم تعزيز انتمائهم لعضوية المؤسسة، التي تقدم فرص التحدي للروح الانسانية في

العاملين، وتبعث فيهم الحافز لتطوير شخصياتهم التي تمثل رمزاً لأعلى معايير السلوك المهنية والاخلاقية. وهذا هو جوهر موضوع تحسين نوعية حياة العمال، وهو الموضوع الذي جمعنا هنا هذا اليوم».

هل يبدو هذا الكلام الجميل مثيراً للريبة والشك ؟ لا نفترض أن يكون كذلك لأن الالتزام بهذا الاتجاه الجديد ليس مجرد تكريس للتفاني في تعزيز الرفاه الاجتماعي، لأنه يرتكز في الواقع على فهم ثابت وسليم، بأن بالإمكان التوحيد بين أهداف العاملين والادارة، بحيث يمكن لكل منهما دعم وتأييد الآخر، من غير خوف أو تشكك. والحقيقة أنه عندما قامت شركة جنرال موتورز بدراسة ظروف العمل للمشرفين على خطوط الإنتاج في ثلاثة وعشرين من مصانع التجميع في الشركة، خرجت بنتيجة مفادها بأن المصانع التي يتوفر فيها أفضل مستوى لنوعية حياة العمل كانت هي نفس المصانع الأكثر إنتاجية، وإرضاء للعملاء، والأقل نسبة من حيث الشكاوي والتذمر ونسبة التغيب أو التأخر عن العمل. فكانت هذه المصانع في مصاف أعلى أقسام الشركة إنتاجية وكفاءة.

وهكذا فقد بدأ التغيير يتحقق في شركة جنرال موتورز على مستوى القمة. وخلال فترة اثني عشر عاماً، بدأت مرحلة من التفهم لهذا التغيير من قبل قطاع عريض من مديري الادارة العليا، تبعتهم في ذلك أعداد من مديري الادارات المتوسطة. وقد أخذ هذا التفهم يمتد إلى المستويات الأدنى ليشمل المشرفين على المستويات الدنيا في المصانع.

التخلص من الممارسات القديمة :

إن الموضوع الأساسي الذي يظهر باستمرار على كافة المستويات سواء في شركة جنرال موتورز أو في الشركات الأخرى من النوع (Z) هو التعارض بين ما ينبغي أن تحققه الشركة من أرباح وما ينبغي منحه للعمال من تقدير واعتبار. فكل مدير ينجح في

إحداث التغيير يكوّن فلسفة شخصية حول هذا الموضوع. وربما أن العنصر الأساسي في هذه الفلسفة يتمثل في التوفيق بين الأهداف الانسانية والتجارية في أية مؤسسة. ومهما كانت الظروف، فان المديرين العاملين في الشركات الأمريكية الذين اعتادوا لفترة طويلة على تقويم الأداء على المدى القصير، قد وجدوا أنفسهم مضطرين للنظر إلى العنصر البشري وتحقيق الربح على أنهما على طرفي نقيض. فعلى المدى القريب، لا شك أن الاستثمار في تدريب الموظفين سيخفض من الانتاج، كذلك فإن الضغوط الكبيرة على العاملين قد تزيد من هذا الانتاج؛ وفي الشركات التي ليست لها نظرة بعيدة في الأمور، يلاحظ أن المدير الذي يخفق في تحقيق الأهداف القريبة سوف لن يبقى في هذه الشركة ليشهد ما سيتحقق على المدى البعيد.

ولكن عندما بدأ هؤلاء المديرون أنفسهم يقلبون النظر في أحوال منظماتهم والطرق التي ينتهجونها في إدارة العاملين بها، تبين لهم ضرورة تنفيذ ما تدعو إليه فلسفة الادارة المشاركة كما تتمثل في الجوانب التالية: الاستثمار في تدريب الموظفين، تطوير علاقات العمل على المدى البعيد، مراعاة الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين وكذلك إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات. ولكن الشيء الذي تم تلقينه لهذا المدير عن أهمية مضاعفة الأرباح على المدى القريب ينص على عكس ذلك تماماً. ومن هنا كانت المعضلة الثانية: وهي التناقض الظاهري بين تحقيق الأرباح (التي تعرف بأنها أداء على المدى القريب) وما يقابلها من تشجيع الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة على الانتاج (وهو هدف بعيد المدى). فكل شركة وكل مدير يمر في هذه العملية من التغيير لابد أن يعاني من هذه المعضلة. وأولئك الذين نجحوا في تجاوز مرحلة التغيير، إنما تمكنوا من ذلك بفضل تطوير موقف فلسفي يعنى برفاه العاملين مع تمكين المؤسسة من جني قدر كافٍ من الأرباح. ولكن هذه المعضلة بالنسبة للمدير الياباني، الذي لا تهمه مسألة تحقيق الربح على المدى القريب، تعتبر بمثابة لغز يبعث على الحيرة. فالمدير الياباني يرى أن ثمة علاقة طبيعية وعضوية بين رفاه الموظف وما تحققه الشركة من

مكاسب لأن كلتا هاتين الناحيتين ينظر إليهما من منظار بعيد المدى.

ولكن هذه النظرة البعيدة المدى كانت تتسرب إلى جنرال موتورز بشكل بطيء. ففي عام ١٩٧٨م، أخذت بوارد هذه النظرة بالظهور. فقد استقطب مستوى مشاركة عمال الورش إهتماماً واسع النطاق من قطاعات الصناعة والاتحادات والقطاعات الاكاديمية والصحافة. وكانت المبادىء الأساسية التي تبنتها الادارة تدور جميعها على التخطيط للمدى البعيد في أحد المصانع التابعة للشركة في بروكهايفن بالمسسبي، كما تتمثل في المبادىء التالية:

- **الثقة في العلاقات:** فمن غير توفر جو الثقة ستنحدر أية علاقة إنسانية وتتحول إلى صراع. ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً.

- **المشاركة:** وخاصة في اتخاذ القرارات على أدنى المستويات حيث تتوفر الحقائق التي يستند إليها القرار السليم. فالقرار الذي يساعد الإنسان على إتخاذه سيكون هو أول المؤيدين لتنفيذه.

- **الاتصال:** فالانسان يريد أن يعرف أكبر قدر ممكن من المعلومات عن بيئة العمل الذي يزاوله وحجب هذه المعلومات يُزعجه. فهو يمسّ كبرياءه، و يتضمن إهانة لذكائه، و يُثير في نفسه المخاوف، و يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى الانتاجية.

- **الأهداف الطموحة:** قال أحد الحكماء مرة: «لتكن الأهداف عالية المستوى، فهي التي تنطوي على السحر الذي يحرك دم الرجال» فالشعور بالفخر هو النتيجة المترتبة على انجاز الأهداف بما تنطوي عليه من تحديات.

وهذه الآراء قد تكون مجرد كلام ليس أكثر. فهذه المبادىء الأساسية الأربعة تبدو لأول وهلة مقبولة ولكنها تتناقض مع إنطباعات الناس عن شركات صناعة السيارات

لدرجة تثير الشك والسخرية بجديتها وجدواها. ولكن ثمة تفسير آخر يبرز عندما يتخلى المرء عن افتراضاته القديمة حول الطريقة التي تسيّر بها المؤسسات أعمالها. فهذه العبارات هي في الواقع بمثابة الاعلانات المشحونة بالحماسة والصادرة عن مديرين تمكنوا من التحرر من الازدواجية في التفكير الاداري وتحولوا إلى أناس متكاملين ومستقيمين. فالمديرون، على أية حال، ينحدرون من نفس القطاع العريض من المجتمع والثقافة الذي انحدر منه العمال، وعلماء الاجتماع ورجال الدين. فلديهم والحالة هذه نفس القيم الكامنة بأهمية المساواة والانسانية وحبّ الخير للجميع. فقد يكون من المخيب للآمال بالنسبة لشاب مثالي ان يكتشف بعد التدرج في المناصب الادارية لفترة طويلة بان المعتقدات المثالية لا يمكنها أن تقدم أي قدرٍ من العزاء أمام الممارسات الادارية غير الحميدة. ففي كثير من الأحيان يرى المديرون أن ثمة قرارات سيئة تتخذ عمداً مع المعرفة بأنها رديئة وذلك في سبيل تحقيق هدف على المدى القريب.

كذلك فان بعض المديرين كثيراً ما يلاحظون ان زملاءً لهم من المديرين الآخرين الذين يعملون تحت وطأة ضغط العمل يستغلون الموظفين العاملين لديهم استغلالاً غير منصف وخالٍ من العدالة. وبالتالي فإن مثل هذا المدير يشعر بالارتياح عند الانضمام لمجموعة من المديرين الذين يعتقدون ان عمل الخير وجني الأرباح هدفان يمكن التوفيق بينهما، إنما يشعر بالتحرر من وطأة ضميره ومن عقدة الشعور بالذنب تجاه العاملين.

فليس من الغريب، والحالة هذه، ان ذلك المدير الذي يمر بمثل هذه التجربة يتلقى هذه الأفكار الجديدة و يعبّر عن بهجته بها بحماسة و براءة الأطفال.

إعادة النظر في التنظيم :

ولكن الحقيقة التي أعقبت إعلان فلسفة العمل في قسم باكارد في بروك هايفن، لم تكن مجرد عبث طفولي. إنما كانت تقدم مثالاً جيداً للتطبيق المنظم لهذه المبادىء، بطريقة تخلو إلى حد ما من التحفظات. ففي شهر أغسطس من عام ١٩٧٥م، أجتمعت

لجنة عمل لوضع صيغة لنظام اجتماعي ــ تقني لمصنع بروك هايفن هذا، وفيما يلي نبذة من التقرير الذي أعدته اللجنة المذكورة بهذا الخصوص :

درست هذه اللجنة الأساليب المختلفة للادارة، وزارت العديد من المصانع الأخرى، وقامت بتحليل السلوك الانساني في عدد من المؤسسات العاملة. ومن هذه الخلفية، قامت بتطوير فلسفة أساسية حول الانسان، وحول المبادىء التي يصاغ على أساسها أسلوب الادارة، وركزت إهتمامها على موضوع تحسين نوعيّة الحياة وزيادة مستوى الفاعلية للعاملين من خلال اشراكهم في الادارة وتحمل المسؤوليات. وقد صرفت هذه اللجنة مئات الساعات لوضع تفاصيل الخطوات التي ينطوي عليها روتين العمل. وقد مكننا هذا التحليل من تجميع المهام المطلوبة لوضع روتين عمل منسّق يظهر على شكل وظائف متكاملة، يقوم على أدائها الموظفون كفريق موحد، يؤدي وظائف ذات معنى، تنطوي على تحمل المسؤوليات، وتتطلب مشاركة كافة أعضاء الفريق. وبدمج فلسفة العمل مع التركيب الجماعي للعمل بروح الفريق، تمكنا من وضع نموذج اجتماعي ــ تقني يضم العناصر التالية :

- الفلسفة الشاملة.
- تصميم الفرق.
- مسؤولية الفريق.
- اجراءات الاختيار.
- برامج التعويضات.
- تصميم المصنع وتجهيزاته.
- بيانات التخطيط للبدء بالعمل.

وقد أكملت هذه اللجنة مهمتها. ولكن القرار بتطبيق كل أو جزء أو عدم تطبيق أي من التوصيات، أمر يعود إلى مجموعة القائمين على إدارة مصنع (بروك هايفن). ففي باكارد فإن مهمة لجنة العمل هي مجرد تقديم التوصيات. أما اتخاذ القرارات وتنفيذها فمن صلاحيات فريق المديرين في المصنع.

وفي شهر يناير من عام ١٩٧٧م، جاء فريق جديد من الاداريين وقرر قبول توصيات اللجنة المذكورة، وتم بذلك استئجار أول دفعة من العاملين بالساعة.

وهذه المجموعة الجديدة من الموظفين، الذين تم تحويلهم جميعاً من قبل إدارة خدمات التوظيف في ولاية المسيسبي، كان يتم إختيارهم ليس فقط على أساس ما يتحلون به من مهارات فنية، ولكن أيضاً لما يتحلون به من مهارات التعامل مع الآخرين. وكان يشترط فيهم جميعاً أن يتموا برنامجاً تدريبياً جامعياً لمدة (٣٠) ساعة في موضوعات فنية واقتصادية وفي العلاقات الانسانية. وكان مجموع العاملين في المصنع المذكور يبلغ (٤٧٤) من الأفراد، منهم اثنان وأربعون يعملون براتب: ومن هؤلاء (٤١٪) كانوا من الاقليات، (٤٥٪) من الاناث وأكثر من ٥٠ كانوا من قدماء المحاربين الأمريكيين بينما كان ٧ من الخمسين هؤلاء من المقعدين إلى حد بعيد. وكانت أعمارهم تتراوح ما بين ثمانية عشر إلى خمسة وخمسين عاماً، بمتوسط مقداره ثلاثين عاماً.

وقد وصف مدير المصنع هذا التنظيم على الوجه التالي:

> إن الفريق هو المجموعة الأساسية لتشكيل العاملين بالمصنع. فهو القاعدة التي يرتكز عليها لضمان المستوى الرفيع لنوعية حياة العاملين و بالتالي لضمان حسن مشاركتهم وإهتمامهم بالعمل. وكل فريق يضم ما بين ثمانية إلى عشرين من الأفراد. و يكون كل فريق مسؤولاً عن كافة النشاطات المرتبطة بالأعمال المكلف بتنفيذها، بما في ذلك الرقابة النوعية والصيانة. وفي البداية،

كانت مشاركة الفرق محدودة ومحصورة في نطاق تعلّم ما يطلب منها من مهمات، ولكن مع تطور هذه الفرق، بدأت تتحمل المزيد من المسؤوليات. وفيما يلي بعض الأنشطة، التي تمارسها هذه الفرق حالياً والتي تمثل مقدار مشاركة العاملين، التي تخطت النشاطات التي كانت تمارس في نطاق النظم التقليدية للعمل:

- اختيار قائد الفريق.
- توزيع الوظائف داخل الفريق.
- تقويم ومراقبة الأداء.
- مراقبة حالات الغياب.
- حفظ سجلات الوقت والدوام.
- اعداد حسابات الكفاءة الداخلية.
- وضع جداول تغيير القطع.
- وضع تقديرات الميزانية ومراقبة الحسابات المتعلقة بأعمال المصنع.
- مراقبة التوالف.
- اجراء التقويم المتعلق بمعرفة أعمال الوظيفة لأغراض منح العلاوات.

وأخذت هذه القائمة تزيد وتتسع، بشكل ملموس في الوقت الذي بدأت فيه هذه الفرق والأفراد العاملين فيها ترفع من مستوى كفاءتها في العمل وثقتها بجدواه.

بالاضافة إلى هذه المجموعات، فقد كان كل فريق يقوم بانتخاب ممثل للاشتراك في اللجان التي تعقد على مستوى المصنع ككل، وذلك بغرض معالجة المسائل ذات الاهتمام المشترك على نطاق أوسع. وكانت احدى هذه المسائل تتعلق بتطوير المعايير التي يتم بموجبها تقويم مهارات العمل لدى الأفراد الذين يتحلون بمهارات عالية تبرر

منحهم زيادات في الأجور. وقد قامت إحدى هذه اللجان بإعداد توصيات تلقتها الإدارة بصدر رحب. أما الموضوعات الأخرى التي عالجتها هذه اللجان فقد كانت تتعلق بترتيبات واجراءات تنفيذ العمل اليومية ومنها :

- الغاء ساعات ضبط الدوام.
- الغاء قواعد العمل بالورش.
- توفير عدد كاف من غرف الاجتماعات.
- ايجاد موقف السيارات والمدخل وقاعة الطعام [عدم تمييز المديرين عن العاملين].
- التقليل من الرموز التي تدل على المراتب في أوساط العاملين.
- عقد اجتماعات ربع سنوية على مستوى المصنع ككل.
- وضع برامج إتصالات منتظمة في جو العمل وبمنازل العاملين.
- توجيه العاملين في الاجتماعات المتعلقة بالانتاج.
- الحرية في عقد الاجتماعات كلما دعت الحاجة لذلك.
- وضع الآمال والتطلعات الرامية لجعل هذا المصنع أفضل مصانع جنرال موتورز.

وقد أفاد مدير هذا المصنع بأن جو العمل فيه يختلف عن بقية مصانع جنرال موتورز. إلا أنه أشار بأن غالبية رجال الإدارة العليا بهذا المصنع كانوا قد نشأوا وترعرعوا في الجو التقليدي للإدارة. على أن مستوى حياتهم العملية قد ارتفع بالرغم من ذلك، بنسبة تربو على ٩٠٪ عن السنوات السابقة، كما تؤكد ذلك الدراسات الشاملة التي أجريت بهذا الخصوص.

والواقع أن الخبراء في تصميم الوظائف، وفي الجوانب الانسانية للعمل، وغير ذلك من محاولات التطوير التي جرت في العقود السابقة يقدرون العديد من الموضوعات المشار إليها، في القائمة أعلاه. ففي السنوات السابقة استخدمت العديد من الشركات

النشرات والاجتماعات، وصناديق الاقتراحات، وكافة وسائل الإتصال الأخرى التي توصي الموظفين بالشعور بقيمتهم. على أن هذه البرامج كانت في الواقع تهتم بمجرد إيجاد هذا الانطباع شكلاً لا فعلاً. وبالتالي فقد كان يتم التخلي عن هذه البرامج لأنها كانت تفشل في رفع مستوى الانتاج. ولكن الذي حصل في بروكهايفن كان يختلف تماماً عن تلك المحاولات.

النتيجـــة :

أشار مدير هذا المصنع إلى أنه «مع كل هذا الحديث عن المشاركة، فإنه يجب علينا أن نذكر أيضاً مسألة التزام المصنع بالوفاء بمتطلبات العمل». وعليه، ففي النصف الأول من عام ١٩٧٨م الذي يعتبر العام المثالي للعمل في هذا المصنع، فإن بعض النتائج الكمية التي تم تحقيقها خلال الشهر الثامن، وحتى الشهر الثالث عشر من التشغيل، كانت على الوجه التالي:

- تحقيق نوعية ممتازة من الانتاج بأقل التكاليف مقارنة بالمصانع الأخرى.
- الصدق في تسليم الطلبات بنسبة ٩٩٪ دون زيادة في نفقات الشحن.
- تحقيق أفضل مستوى من السلامة وصلت إليه الشركة، خلال هذه الفترة.
- ضبط العمل خارج الدوام وتحديده إلى أقل من ٢٪ بالنسبة لكل من العاملين بالساعة أو بالراتب.
- إنخفاض نسبة التغيب عن العمل إلى ٢ر٨٪.
- تحقيق توفير ملموس في العمليات التشغيلية، عما هو مقدّر في الميزانية.
- تحقيق إرتفاع في الانتاج بمعدل ١٩٪.
- تحقيق توفير بمبلغ (١ر٨٠٠ر٠٠٠) دولاراً من تكاليف مشروعات تحسين العمل بالمصنع.
- رفع معدل كفاية العمل إلى (٩٦٪) أو أكثر منذ شهر يناير حتى تاريخه.

ومع نهاية العام ١٩٨٠م، كانت جنرال موتورز قد نفذت حوالي (١٦٠) من مشروعات التغيير التنظيمي المشابهة لمشروع بروكهايفن. وكانت جميع هذه المشاريع تضم موظفين منتسبين إلى إتحادات العمال. كما تم تنفيذها بدعم ومشاركة الاتحاد الأمريكي لعمال السيارات. فهذا الانفتاح من جانب اتحاد عمال السيارات تجاه إمكانيات التغيير يعتبر من المزايا الجوهرية لجهود التغيير هذه التي تكللت بالنجاح.

بعض الملاحظات الختامية :

إن أسلوب المشاركة في الادارة يتطلب في الواقع من كافة العاملين تقديم المزيد من الانتاج. ولكنه لا يطلب منهم تحمل أعباء أثقل أو بذل جهود جسدية أكبر. فالمكاسب المتحققة من رفع مستوى الانتاجية تتأتى من تحقيق التحسن في التنسيق وليس ببذل المزيد من الجهود الجسديّة. على أن هذا التحسن في التنسيق لا يتحقق إلاّ برغبة كافة العاملين في المشاركة في التحليل والتخطيط، وإتخاذ القرارات الخاصة بأوضاع العمل.

ومع أن هذه المسؤوليات تتم على حساب بعض المهام الأخرى، نظراً لأن العاملين يستهلكون بعض الوقت المخصص للإنتاج في حضور الاجتماعات، إلا أن هذه الأدوار الجديدة تمثل في نهاية المطاف زيادة فيما يقدمه الموظف من عطاء ــ كما يتمثل ذلك في إزدياد نسبة التزامه وبذل المزيد من الطاقة العاطفية والذهنية في إنجاز العمل. ومما لا شك فيه أن الموظفين أصبحوا يغادرون العمل وهم أكثر إرهاقاً نسبياً في نهاية اليوم، ولكنهم في الوقت ذاته أكثر رضاءً وارتياحاً تجاه هذا العمل. فعندما تطلب الإدارة المزيد من المشاركة الكلية للموظف في انجاح المشروع، فانها يجب ان تكون راغبة في الوقت ذاته باعطاء المزيد، وبالمحافظة على توازن عادل ومنصف، بين ما يقدم من جهد وما يعطى مقابله من أجر. ففي شركة تتبع خطة سكانلون (Scanlon Plan) التي تتضمن إعطاء العاملين نسبة من الأرباح الاضافية التي تتحقق نتيجة لبذل المزيد من الجهد يأتي هذا الأجر على شكل دفعات نقدية مباشرة. أما في شركة (هيوليت ــ

باكارد) وهي من النوع (Z) من الشركات، فإن هذا الأجر يعتبر مباشراً أيضاً، ولكنه يكون على هيئة مكافأة تدفع لجميع الموظفين. أما في شركة (جنرال موتورز)، فإن اتحاد عمال السيارات يفضل عدم صرف أية مكافآت مباشرة، وأن يؤخذ بدلاً من ذلك بالموقف الذي يؤيد «التعاون لجعل الشركة أكثر قدرة على التنافس، وعدم القلق بخصوص الأجر الذي سيدفع للعمال؛ فسيضمن الاتحاد تحصيل حقوق العمال على مائدة المفاوضات».

فإذا نظر المرء إلى جميع هذه الأمثلة معاً، فإنه يندهش للتباين الكبير بينها من حيث الطرق والأساليب، ولكنه يلاحظ في الوقت نفسه توفر قدر لا بأس به من التشابه فيما بينها. أولاً: أن الشخص الذي يتمتع بالحرية في العمل هو الذي يتحلى بروح المبادرة لادخال التغييرات. وهذا الشخص إما أن يكون مديراً جديداً يتيح له الرؤساء والمرؤوسون فرصة لاثبات ذاته، أو أن يكون مديراً قديماً يشعر بالأمان في منصبه و بأنه قد إكتسب الحق في إدخال أفكار جديدة على المنظمة. ثانياً: يلاحظ أن المنظمة نفسها تكون عادة في حالة صحية جيدة عندما تبدأ الدخول في مرحلة التغيير. فعملية التحول من العمل بالنظرية (A) إلى النظرية (Z) تنطوي على استثمار تتحقق نتائجه في المستقبل. والشركات التي تعاني من مشكلات مالية خطيرة مثلاً لا يكون لديها، في الظروف العادية، القدرة على استخدام الموارد لتكريسها لمثل هذه الاستثمارات البعيدة المدى. وهكذا، فإن معظم الشركات التي تمر بهذه العملية من التحول، هي التي تكون قادرة على تحقيق الأرباح. ومثل هذه الشركات هي التي يتوفر لديها المديرون الذين يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي، لما سبق لهم تحقيقه من انجازات ناجحة.

ومثل هؤلاء الأفراد يكون لهم ميل نحو التأمل، وتكون لديهم الرغبة الصادقة في إشراك العاملين بما يتمتعون به من سلطات وصلاحيات. ثالثاً: أن القائد الذي يبدأ بوضع هذه التغييرات موضع التنفيذ، هو الشخص القادر على التعرف على المحاذير البعيدة المدى، والتي تخطر بضرورة العمل من الآن لتلافي المشكلات المستقبلية. فقد قامت احدى

الشركات الكبرى في مجال الالكترونيات بادخال تغييرات تنظيمية كبيرة في الآونة الأخيرة، وهي في الوقت الحاضر تتمتع بقدرة كبيرة على بيع منتجاتها وتحقيق أرباح مرتفعة. إلا أن اثنتين من الدراسات الاستطلاعية الحديثة للسوق، أشارتا بأن اليابانيين قد أنزلوا إلى السوق منتجات جديدة مشابهة ولكنها تتحلى بخصائص أفضل ونوعية أجود من منتجات الشركة المذكورة، وتباع في الوقت نفسه بسعر أقل. كذلك بينت هذه الدراسات بأن التكنولوجيا التي طورتها هذه الشركة اليابانية تفوق ما توصلت إليه الشركات الأمريكية المنافسة إلى الآن. ورغم ان هذه الشركات اليابانية لا تسيطر الآن إلا على أقل من نسبة ١٪ من سوق الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن الدراسات التسويقية جعلت هذه الشركة تبذل جهداً شاملاً لمحاولة تحسين مستوى إنتاجها ونوعيته للتمكن من مواجهة هذه المنافسة.

وأخيراً، فقد ذهلت شخصياً لما يمكن وصفه بالشخصية الأخلاقية القوية، التي يتحلى بها هؤلاء القادة الداعون إلى التغيير. فقد لاحظت أن كل واحد من هؤلاء، يتوفر لديه تفهم عميق، ومركب للالتزامات التي يتحملها تجاه أسرته والمساهمين والموظفين والعملاء على حد سواء. فكل واحد منهم يفهم بوضوح ويميز الصواب من الخطأ في تقدير الأمور. والقادة الآخرون، قد ينظرون بنفس القدر من الوضوح إلى مسألة الحاجة إلى التغيير، لكنهم لا يكونون قادرين على تأمين الدعم والتأييد اللازم لإحداث هذا التغيير. فعملية التحول من العمل بالنظرية (A) إلى النظرية (Z) تنطوي، بالنسبة للموظفين، على قدر كبير من عدم الوضوح في الرؤية وكذلك على قدر من المخاطرة الشخصية. فالبعض قد لا يكون مهيئاً لتحمل تبعات المشاركة أو أن الانفتاح الجديد سيؤدي إلى تعرضه لنقد لاذع، أو أن الآخرين قد يستغلون علاقات المساواة والديموقراطية لتحقيق مآرب خاصة. فإذا أخذت هذه المحاذير بعين الإعتبار، فانه لا يعود بإمكان الموظف العادي إتباع هذا النهج الجديد إلا تحت قيادة شخص يتحلى بقدر كافٍ من إحترام النفس والأمانة والصدق. فعندما تكون الرؤية غير مكتملة الوضوح

للمستقبل، فإن الموظفين يأخذون بالتطلع إلى شخص يستحوذ على احترامهم و يكون موضعاً لثقتهم.

ولكن ماذا عن الشركات الأخرى التي لا تنجح في تطبيق النظرية (Z) ؟ يلاحظ أنه عندما تخفق عملية التحول هذه، فانها تنعكس على الروح المعنوية بشكل سلبي يؤدي إلى إنخفاض مستوى الانتاج. ولكن من بين جميع الشركات التي حاولت تطبيق النظرية (Z)، فإنني أعرف حالة واحدة أصيبت فيها محاولتها بالإخفاق. وتساورني الشكوك بأن كافة المحاولات التي اتبعت في هذه الشركة لتطبيق النظرية (Z) إنما كانت على المستوى التجريبي فقط. فلم يكن أحد منذ البداية يؤمن بأن هذه المحاولة ستدوم. فكل واحد حاول تطبيق هذه النظرية، شأنها في ذلك شأن المحاولات الأخرى لإدخال التغيير، بحيث كان هؤلاء ينتظرون أن تثبت التجربة خطاءها وأن يكون مصيرها النسيان.

والمشكلة الأخرى في هذه الحالة كانت ناجمة عن كون هذا التغيير لم يبدأ على مستوى القمة. فقد اتخذ القادة الاداريون في الشركة موقف الإنتظار والتخفظ بدلاً من الحماسة والتوثب. ونظراً لعدم قناعتهم أصلاً فقد عملوا على إفشال التجربة. وعليه، فبغض النظر عمن يبدأ بإدخال التعديلات التي تدعو إليها النظرية (Z)، فلابد من توفر الدعم والمساندة لهذه التغييرات على مستوى القمة.

والثمن الذي يترتب على الفشل في تطبيق هذه النظرية يكون في العادة باهضاً، ولكن المكاسب التي ترافق النجاح تكون أكبر وأعظم. فهذه الشركات الناجحة في تطبيق النظرية (Z) وكثير من الشركات المشابهة لها كانت وما تزال قادرة على الاستجابة للتحدي الياباني. فقد توصلت هذه الشركات إلى الفهم بأن التحدي الحقيقي الوارد من اليابان لا تكون الاستجابة له بتخفيض الأسعار أو بالميكنة الكاملة في الإنتاج أو بفرض القيود على الاستيراد. كذلك فان الاستجابة لهذا التحدي لا تتمثل بتقليد الادارة اليابانية. فالتحدي الصحيح ينطوي على التفهم للموقف

والاعتـراف بـان هنالك طريقة أمريكية متميزة في الادارة، والادراك بأن هذه الطريقة قـد استـمـرت على حالها طيلة مئتي عام، ومن ثم بذل الجهود المخلصة والمبدعة لتطوير حلول تنظيمية وإدارية جديدة.

الفصل الثامن
ثقافة التنظيم المناسبة للنظرية (Z)

إن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة. والأكثر من ذلك أن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك. فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الاجيال اللاحقة من العاملين. وتنطوي الثقافة التي تقوم عليها النظرية (Z) على مجموعة متميزة من القيم، كالتوظيف طويل المدى والثقة والعلاقات الشخصية الوثيقة. وهذه الثقافة تؤثر على كافة جوانب العمل سواء فيما يتعلق بالاستراتيجية وشؤون الموظفين. وحتى السلع التي تنتجها الشركة فإنها تتأثر بهذه القيم. ولكن من بين هذه القيم جميعها، فإن الإلتزام بحماية مصالح العاملين يأتي بالدرجة الأولى من الأهمية. والحقيقة أن العناصر الانسانية للثقافة التي تنطوي عليها النظرية (Z) تمتد أيضاً إلى خارج أسوار المؤسسة. وهذا الفصل يقدم تقريراً عن إحدى الشركات من النوع (Z) والتي سبق للمؤلف دراستها بالتفصيل لمدة تزيد عن ثلاث سنوات، ومقارنتها بشركة من النوع (A) قام المؤلف أيضاً بدراستها لفترة مماثلة.

تفترض ثقافة النظرية (Z) أن حياة العامل هي كل متكامل، وليست مثل شخصية (جيكل ــ هايد) مقسّمة إلى نصفين: آلة في الفترة ما بين التاسعة صباحاً والخامسة مساءً، ثم إنسان في بقية الساعات السابقة واللاحقة لساعات العمل المذكورة. فتؤكد النظرية (Z) بأن ظروف العمل الانسانية لا تزيد من الانتاج والأرباح فحسب وإنما أيضاً تعزز من مشاعر الاحترام الذاتي في أوساط الموظفين. فهذا الشعور بالارتياح يجعل الفرد أكثر قدرة على العمل كإنسان. وحتى الآن كان المديرون الأمريكيون يفترضون بأن التكنولوجيا تقف وراء إرتفاع الانتاجية. ولكن الشيء

الذي تدعو إليه النظرية (Z)، بدلاً من ذلك، هو اعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات.

وهنا نعاود القول القديم بأن الوظيفة أكثر من مجرد عمل يؤدى. فبالنسبة للعديد من المواطنين في الدول الصناعية، يلاحظ أن المهنة هي التي تحدد الجزء الأكبر من حياة الانسان. فهي التي تحدد كيف نصرف ساعات يقظتنا، وأين نعيش، ونوع الحوار من حولنا. فوظيفتنا هي التي تؤثر على مصالحنا، وأوقات فراغنا وحتى على أنواع الأمراض التي نتعرض لها. ومما لا شك فيه، أن هذه الوظيفة تحدد لنا أيضاً الكيفية التي نقضي بها سنوات التقاعد، ومدى الارتياح المالي والقيود التي ترافق سن التقاعد.

وقد أشار عالم الاجتماع أميل دوركهايم (Emile Durkheim) إلى أنه في المجتمع المتحرك، فان الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً طوال حياة الفرد هو مهنته. أما الأشياء الأخرى فتتغير على الدوام. فإذا تمت ممارسة هذه المهنة بالكامل، في إطار منظمة واحدة «كما هو الحال في النوع (Z) من الشركات»، فإن الأمل في حصول التكامل مع القاعدة الاجتماعية الأعرض والانسجام مع المجتمع والبيئة يصبح سهل التحقيق. ولكن الشيء الغريب أن معظم النظم البيروقراطية تستجيب لهذه الحركة المتزايدة ليس بتطبيق مبادىء النظرية (Z)، ولكن بطريقة معاكسة لذلك تماماً. فمع تزايد الحركة والانتقال، يميل الأفراد إلى النظر إلى العلاقة مع صاحب العمل الحالي على أنها علاقة لفترة قصيرة الأمد للغاية، ومثل هذا الفرد يكون بعيداً في مشاعره عن الشركة وغير ملتزم تجاهها بل حتى قد يتصف بروح المعاداة والمشاكسة. فكيف يمكن لأ ية منشأة الإستجابة لسلوك مثل هؤلاء الموظفين؟ في الغالب تقوم الشركات بإيجاد وظائف متخصصة ورسمية وتهيء ظروف العمل المناسبة، فتصبح مع الزمن أقل مرونة وتكتسب قدراً أكبر من الصفة التعاقدية، فتصبح الادارة بذلك أكثر بعداً عن موظفيها. وبهذه الطريقة، فإن التنظيم البيروقراطي يعمل على حماية نفسه من المجتمع، الذي يشذ عن القواعد البيروقراطية في العمل. فهذه هي الاسطورة البيروقراطية: فبامكان

النظام البيروقراطي استيعاب آلاف الأفراد، الذين يكون كل واحد منهم غريباً، وليست لديه النية بالبقاء طويلاً، ومن بين هذه المجموعة، تقوم بتنسيق الجهود، وتخرج بانتاج فعلي! على أن الموظف في هذه الأوضاع يكون لديه المبرر الكامل لعدم الثقة بالمؤسسة، بالاضافة إلا أنه يجد نفسه في حالة من القلق والضياع، وبدون أي دعم معنوي، ووحيداً في المجتمع وفي الحياة.

وفي هذا الوضع بالذات فان النوع (Z) من التنظيم، ينجح إلى أبعد الحدود، لما تنطوي عليه ثقافة هذا التنظيم من توفير الجو الاجتماعي المستقر، الذي يرتكز عليه الفرد في حركته، و يستمد منه الدعم والتأييد للتلاحم ولاستكمال بناء الأجزاء الأخرى، من مقومات حياته. وفي الوقت الذي قد تتطور فيه بعض المنشآت من النوع (Z) بطريقة أبوية أو أسرية لتصبح مع الوقت أكثر شمولاً في احتواء العاملين بها، إلا أن هذا الاحتمال لا يتحقق بالضرورة دائماً. والحقيقة أن المؤسسات الاجتماعية التقليدية ربما تكون قد إنحدرت إلى قدر كبير من التخلف لدرجة لم تعد معها قادرة على الوفاء باحتياجاتنا الشخصية. كما أن التوقع بأن تتمكن الروابط الأسرية الأولية أو علاقات الصداقة من سد احتياجاتنا الشخصية هذه، قد يكون أمراً بعيداً عن الواقعية.

فلننظر إلى أحد التفسيرات الراهنة لارتفاع نسبة الطلاق في الولايات المتحدة الأمريكية. فعبر تاريخ الحياة الزوجية، كان لكل ذكر أو أنثى، بالاضافة إلى حياته وعلاقاته الزوجية، صداقات مع أناس من نفس جنسه، يستمد منهم الدعم، و يشكو إليهم حاله عبر مراحل الحياة، بما تنطوي عليه من تقلبات. ولكن خلال العقود القليلة الماضية من الزمن، وخاصة في الغرب بالذات، فإن الاستقلال في الحياة الزوجية والانعزال عن الآخرين جعل من الضروري بالنسبة للازواج ان يفوا بهذه الاحتياجات الاجتماعية بالكامل بأنفسهم، وهذه حالة لا تتصف بالواقعية. فقد تجد زوجاً من شيكاغو يعيش مع زوجة من أطلنطا، و يقطنان في شقة بمجمع سكني شمال مدينة دالاس، يتقلب فيه الساكنون بمعدل (٢٠٪) شهرياً. فهؤلاء ليس لهم سوى عدد ضئيل

من الجيران الحقيقيين الصادقين، وليس لهم انتماءات أو إشتراكات في نادي محدد، ولا أقارب أو اصدقاء طفولة في المناطق المجاورة. فتجد الرجل يأتي في نهاية كل يوم عمل، ليفرغ توتره العصبي، ومشاعر الكبت والاحباط التي يعاني منها في زوجته، لأنه لم يجد أحداً يشاركه هذه المشاعر. وكذلك الأمر بالنسبة للزوجة العاملة التي تضع كافة أعباء الحياة على كاهل هذا الزوج. والزواج، بصفته أداة اجتماعية، لم يكن القصد منه ان ينطوي على تحمل هذه الأعباء الثقيلة دون مساعدة من أحد، بل إنه سيخفق لا محالة في الاستمرار بتحمل هذه الأعباء على المدى الطويل. فالحل الوحيد للمشكلات التي تتمخض عنها هذه العلاقة، يتمثل بقطع هذه العلاقة ذاتها وذلك باللجوء إلى الطلاق. فيعود كل واحد منهما وحيداً. والواقع إن الارتفاع المذهل في معدل من يتعاطون المسكرات والمخدرات والشذوذ ومن يقدمون على الانتحار يعكس هذا الشعور بالاغتراب.

وغالباً ما يعزو الناس سبب الفشل في العلاقة الزوجية إلى ضعف أحد الزوجين في تحمل مسؤوليات الزواج، أو لعدم الانسجام بين الزوجين ولكن هذا الانسجام هو في الواقع مسألة نسبية، لن تصل إلى حد الكمال. والزواج المستقر هو في الواقع الزواج القادر على الوفاء بمتطلبات ومستلزمات هذه العلاقة. فالأزواج القادرون على تعزيز هذه العلاقة يمكنهم اضفاء المزيد من الدفء والدعم للعلاقة الزوجية بدلاً من إستنفاذ رصيد هذه العلاقة. والجواب على هذه المسألة يكمن في التركيب الاجتماعي الذي تنمو في ظله هذه العلاقة.

والمؤسسة من النوع (Z)، التي تعتبر أبعد ما يكون عن إضعاف العلاقات الاجتماعية، انما تقوم على أساس عشائري، وهي بذلك بمثابة قوة ايجابية لتدعيم وتطوير الروابط الاجتماعية الأخرى. وكما أظهرت الدراسات في الثقافة الإدارية لنظرية (Z)، فإن الأفراد الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أيضاً أكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل.

وقد يتخيل المرء أن الناس في اليابان قد يعانون نوعاً ما من اعباء العلاقات الأولية هذه، نظراً لوجودها في جو العمل وفي المجتمع. ولكن علماء الاجتماع الذين تخصصوا في دراسة تكوين الهياكل الأسرية، قد لاحظوا بأن بناء الأسرة اليابانية يعتبر أمراً فريداً من نوعه بين الأمم الصناعية[1]. فبمجرد التحاق الرجل بسلك وظيفي حقيقي، فإنه يتخلص من معظم علاقاته وارتباطاته الاجتماعية، و يأخذ يشارك بالكامل في جماعات العمل التي ينتمي إليها دون غيرها. وفي هذه الأثناء، فإن النساء والأطفال، الذين يعرفون بعضهم بعضاً منذ سنوات عديدة، يطورون حياتهم الاجتماعية بشكل مستقل تماماً عن الرجال. فليس من الغريب أن يرى المرء مجموعة من النساء والأطفال، يخرجون في الإجازة معاً، من غير أزواج. ومثل هذا التشعيب والتفريع في العلاقات الضيقة للأسرة هو السبب في تجنب المشكلات التي تترتب على إثقال كاهل الرجل في نطاق أسرته الصغيرة. وقد لا تعني هذه الصيغة من الحياة الاجتماعية شيئاً يذكر بالنسبة لبعض الغربيين، ولكنه يجب عدم التسرع في ازدراء مثل هذه العادات. وبعض علماء الاجتماع يذكرون بأن الزواج بصفته علاقة مشاركة في الحياة، يعتبر مسألة حديثة نسبياً. ففي تاريخ المجتمع المتحضر يلاحظ أن الأمريكيين وليس اليابانيين، هم الذين يحيدون عن جادة الصواب في تفسيرهم لعلاقة الزواج.

وفي المقابل، فإن الشركة من النوع (Z) هي التي يمكنها أن توجد التوازن بين العلاقات الاجتماعية والانتاج لأن كلا هذين الجانبين مرتبطان ارتباطاً وثيقاً في كل الأحوال: فالمجتمع والاقتصاد يمثلان وجهين للأمة الواحدة. فإذا أخفقت البنية الاجتماعية في العمل على تحقيق الوئام، فإن البنية الاقتصادية لابد أن تتأثر بذلك حتماً. فالتنظيم الاقتصادي ليس في الواقع كائناً اقتصادياً صرفاً، بل هو في الوقت ذاته كائن اجتماعي. ومنظمة العمل، شأنها في ذلك شأن أي نظام اجتماعي، إنما تنطوي على قدر كبير من التفاهم والتنسيق بين أفراد العاملين فيها. فكل شخص وكل مجموعة ضمن المنظمة هي في الواقع أشبه بالعضو من الجسد. فاذا حصل خلل في وسائل

التنسيق بين العينين واليدين مثلاً، فإن بذل المزيد من الجهد من جانب العينين أو اليدين كلاً على حدة سيخفق في تحسين أداء كل منهما لمهنته. وعليه، فان الصناعة لا تحتاج إلى مديرين أو عمال يبذلون أقصى الجهود. بل هي بحاجة إلى جعل وسائل التنسيق بين جهود هاتين الفئتين أكثر تناغماً ليسودها جو الألفة في العلاقات، هذه الألفة التي تعتبر ضرورية لضمان تحقيق الانتاج المشترك بين كافة فئات العاملين.

إتاحة الفرصة للنقد والصراحة :

في النوع (Z) من الشركات يقوم موظفوا كل قسم وإدارة بالاجتماع مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر علاوة على الاجتماع العام للشركة الذي يعقد مرة كل عام. وعقب العديد من هذه الاجتماعات السنوية، يتم عرض مسرحية هزلية تمثيلية قصيرة. و يكون الممثلون في هذه المسرحيات من بين القيادات العليا في الادارة. ومع مرور السنين تطورت بعض الأعراف التي يسترشد بها في هذه المسرحيات الهزلية القصيرة، بحيث أصبح يقوم بكتابة هذه المسرحيات واحد أو إثنان من الأفراد، ولا يكونون في العادة من بين صفوف الادارة العليا، و يتطوعون بهذا العمل من وقتهم الخاص، وتدور قصة هذه المسرحية في العادة حول جانب محدد من جوانب عمل القسم، وهي في العادة تمثل أحد الأحداث الناجحة الهامة، من أنشطة هذا القسم. ولا يجوز لأي شخص من الذين سيقومون بالتمثيل الاطلاع المسبق على النص. والقصد من كل هذا هو تنفيس بعض المشاعر الفردية الأنانية للشخصيات الهامة، ذات النفوذ، والتي تحقق أعلى مستويات النجاح في المنظمة. وقد ينطوي الموضوع على قدر ضئيل من الاحراج ولكنه في الواقع يتضمن وخزة حقيقية للشخص المقصود تكفي للدلالة بأنه لا يوجد شخص مهما تعالى إلا و بالامكان شده إلى الرّقع لأن الجميع في النهاية متساوون في كافة الحقوق والواجبات. وهذه المسرحيات كانت تعتبر من الشؤون الخاصة بالعاملين في الشركة دون غيرهم. ورغم ان المؤلف قضى فترة طويلة عقد خلالها محادثات صريحة مع معظم المديرين، إلا أنهم كانوا مازالوا مترددين في السماح له بمشاهدة هذه المسرحيات.

وأخيراً حان الوقت للسماح له بالاشتراك في إحدى هذه المسرحيات، وذلك عقب العشاء من اليوم الثاني لاجتماع دام أربعة أيام، عقد في احد المنتجعات في الغابات. وبينما كان المديرون الستون المشاركون في اللقاء يتبادلون حديثاً ودياً في جو من الارتياح، دخل (روبرت ليفينسن) (Robert Levinson)، وهو أحد المديرين القدماء، واعتلى خشبة المسرح الصغير. ثم أعلن عن البرنامج الترفيهي وطلب من كل ممثل ينادى باسمه التقدم للمنصة، وقد بلغ العدد خمسة عشر مديراً. وسلم لكل منهم نصاً بدوره في المسرحية وكان اسم المؤلف من بين الذين تمت دعوتهم للتمثيل في هذه المسرحية! وقد رضي بذلك عن طيب خاطر في سبيل العلم!

وكانت قصة هذه المسرحية تدور حول أحد الأصناف الجديدة، وحول بعض الصعوبات التي رافقت هذه العملية علاوة على عدم كفاءة بعض كبار رجال الادارة في الاشراف على هذه العملية. وتدعو هذه المسرحية لابداء قدر كبير من النقد اللاذع على لسان بعض الممثلين الذين كانوا جميعاً من أكثر المديرين نفوذاً وأعلاهم منصباً في الشركة. وكل واحد من التعليقات اللاذعة كان يلاقي بموجات من الضحك والتصفيق الحاد. وفي العديد من المناسبات، كان الممثلون يشيرون بشيء من التهديد والوعيد، لما قد يحدث عندما يأتي «جون الكبير»، لتسوية الأمور وكان إسم «جون الكبير» يشير إلى مؤسس الشركة، الذي كان يجلس بين الحضور. وتتطور حبكة المسرحية، ليرتكب «رالف» خطأ تنظيمياً جسيماً. و يتعرض رالف هذا لقدر كبير من النقد والهجوم المتكرر من قبل الممثلين الآخرين، الذين حذروه من غضب جون الكبير إذا علم بذلك الخطأ الجسيم الذي ارتكبه. وكان رالف هذا هو أكبر المديرين منزلة ممن يعتلون خشبة المسرح. فهو الرجل الذي يرجع إليه جميع من في القاعة (باستثناء جون الكبير) في تصريف أمور عملهم، علاوة على أنه هو الذي قدم الدعم والتمويل اللازم للمؤلف في محاولة تطبيق النظرية (Z) في هذه الشركة. والحقيقة أن رالف هذا هو الذي مكن المؤلف من تقديم هذه الاستشارة للشركة بعد أن أخفقت في ذلك في ثلاث

محاولات سابقة حيث كان موظفو الشركة يعترضونه ويحولون دون تعاونه معها و بالتالي فانه مدين لرالف هذا بالكثير.

وأخيراً ، أعلن عن دخول جون الكبير ، وكان جون الكبير هو المؤلف الذي استقبل بقدر كبير من الضحك والتصفيق. و بصفته أقل الأشخاص أهمية لإدارة هذه الشركة، كان يقوم بدور أكثر الأشخاص أهمية. وقد تم تقديمه إلى المسرح بثلاث من الملاحظات الشفوية اللاذعة، التي لم يكن يتوقعها. وكانت الملاحظة الأولى تتعلق بإحدى النكسات التي مني بها مؤخراً في حياته المهنية، والتي تسببت له ولأسرته بقدر كبير من الألم. والثانية كانت عبارة عن تعليق فيه شيء من الذم والاستخفاف يتعلق ببيته في لوس انجلوس ــ من خلال التعرض لما يقدم فيه من أكلات غريبة وما أشبه ذلك. أما التعليق الثالث فكان يتضمن اشارة واضحة ومباشرة لحقيقة أنه رغم كونه أستاذاً جامعياً، إلا أنه أشارك في أعمال الاستشارات التنظيمية، مما يعني ضمنا انه لا يقوم ببيع خبرته فحسب، وإنما يتخلى عن التزامه المجرد للعلم في سبيل المال. وفي وسط هذا الخضم والترحاب والتصفيق، كان المؤلف يشعر بمزيج معقد من العواطف. وكان يشعر وكأنه أصبح عارياً أمام هذا الجمهور. فلم يعد أستاذاً، ولا مستشاراً ولا عالماً. بدلاً من كل هذا عاد إنساناً سلطت على تطلعاته ومخاوفه وجوانب ضعفه الأضواء ليراها الجميع بوضوح تام. على انه شعر في الوقت نفسه بالأمان، حتى مع هذا الشعور بالتعري. فشعر في تلك القاعة، ومن خلال ردود الفعل من حوله، أن الجميع لديه النية ليفهمه، و يواسيه، و يقبله على علاته، رغم ما يعرفه الجميع عنه من نواقص وعيوب. و يصف المؤلف هذه التجربة على أنها لحظة من لحظات الاتصال الروحي والشعور بالوحدة الكلية والاندماج التام مع كل من حوله.

وتهيأ له ، بصفته يقوم بدور جون الكبير، أن يطرد رالف من العمل، رغم أنه في الواقع صديقه ومؤيده. فعندما يطرد رالف، فانه بذلك يطلق العنان للهجوم الناقد على أدائه وقدراته والذي يقوم على شيء من الحقيقة، ولكنه بالرغم من ذلك مبالغ فيه

لدرجة كبيرة. ورغم مشاركة رالف في العديد من المسرحيات من قبل إلا أنه كان بالغ التأثر من احداث هذه المسرحية، لدرجة كان يتضح في ملامحه الشعور بالألم والإحراج الحقيقي. ولكن هذه الرغبة في أن يعرض المرء نفسه لهذه التجربة كانت بمثابة برهان للحضور ولبعض المرؤوسين بالتمسك بالقواعد الأساسية للانسانية و بتقبل العمل بروح من المساواة بين الجميع.

وفي نهاية المطاف يظهر جون الكبير الحقيقي على خشبة المسرح ليعيد الأمور إلى نصابها. فيطرد المؤلف و يعيد رالف إلى وضعه السليم، و ينشر بسلوكه هذا ذلك النوع من الحكمة والمساواة التي يتطلع إليها و ينشدها الجميع لتنتهي أحداث المسرحية نهاية سعيدة. و بطريقة من الطرق، فإن جون الكبير نفسه، كان عرضة لبعض النقد، ولكن عن بعد. فقيام المؤلف بتمثيل شخصيته وما تعرض له على خشبة المسرح، هو بمثابة عينات لما قد يواجهه مؤسس الشركة نفسه من أنواع النقد، على أن جون الكبير الحقيقي كان من الواضح أنه يحتل منزلة فريدة من نوعها و يلعب دوراً خاصاً في مجريات الأحداث. فهو وحده الذي كانت تبدو عليه ملامح العظمة، لما يتمتع به من بعد النظر والانصاف والفطنة. فمن ناحية، كان جون الكبير الحقيقي يمثل الفلسفة التي تقوم عليها أعمال هذه الشركة، ويجسد القيم والمعتقدات التي يتطلع إليها كافة المديرين للاسترشاد بها والسير على هديها. وكان الجميع في القاعة يعرفون بأن جون الكبير هذا ثري إلى أبعد الحدود، وأن شركته هذه يسعى للتعامل معها أغنياء العالم جميعاً. و بالتالي، فإن مجرد حضوره هذه المسرحية كان كافياً لترك أبلغ الأثر على الجميع، ذلك لأنه خصص بعض وقته الثمين للتواجد مع هذه المجموعة من المديرين في تلك القاعة، وللاستماع إلى خططهم ومشكلاتهم. كما أن قراره بالحضور لهذه الشركة ولديه العديد من الشركات الأخرى، يوحي لهم بمدى الأهمية التي يعلقها صاحب الشركة على جهودهم. يضاف إلى ذلك أن حضوره يذكرهم بأن تعاملهم مع المرؤوسين الأدنى منهم بعدة مراتب، يعني بالنسبة لهؤلاء المرؤوسين ما يعنيه حضور صاحب الشركة

بالنسبة لهؤلاء المديرين. والأهم من هذا كله أنه في الشركة التي تأخذ بالنظرية (Z) لا ينجو أحد من النقد، أياً كان.

وبعد انتهاء المسرحية، شارك الحضور في أغنية جماعية حين إنضم إليهم أحد المديرين القدماء المتقاعدين، ممن كان يلاقي الحب والاحترام من الجميع، حيث جلس على خشبة المسرح بقيثارته ليغني اثنتين أو ثلاثة من الأغاني. بعد ذلك دعا هذا المدير المتقاعد المديرين الذين يمثلون بلاداً أجنبية لإعتلاء خشبة المسرح والقاء إحدى الأغاني الشعبية من بلادهم. وكانت الأصوات تدل على أن أصحابها من الهواة، وكان يصاب المغنون بالاحراج، ولكنهم كانوا جميعاً يلاقون بالترحيب والتصفيق الحاد. وعندما صعدت أنا (المؤلف)، بصفتي ممثلاً للبلد الأجنبي «لوس أنجلوس» قوبلت بحرارة شفت كل ما حل بي من جروح من جراء الدور الذي لعبته في تلك المسرحية. وكان أحد صغار المديرين يجلس إلى جانبي، ممن حضروا هذه المسرحية لأول مرة، وكان ينظر إليّ بشيء من العجب. وعندما سألته عن رأيه فيما يدور من أحداث، ذكر بأنه كان يسمع بأن إدارة الشركات من النوع (Z) أمر فريد من نوعه، ولكنه اشار إلى ان هذه التجربة بالذات كانت تفوق خياله. فقد وصف هذه الجلسة على أنها لقاء يجسد التعبير عن روح الوحدة التي تؤكد لكل من يشارك في هذا اللقاء بوضوح، مدى التزام الادارة بالعمل المشترك والتعاون الوثيق[٢].

فالثقة المشتركة كانت تتمثل في جميع جوانب اللقاء لهذا المساء. فمؤلف النص قام بالعمل بمفرده وبمطلق حريته، دون تدخل من الزملاء أو الرؤساء. ففي معظم الشركات يلاحظ بأن المسرحية الصغيرة من هذا النوع يقوم باعدادها مديرو الادارات المتوسطة وتكون رهناً بموافقة الإدارة العليا عليها لاقرارها. ولم أكن أتخيل ان تكون هنالك شركة قادرة على اعداد مسرحية هزلية تتعرض بالنقد لمديري الإدارة العليا من غير الموافقة المسبقة على النص. ففي الشركة من النوع (Z)، حيث يثق رجال الادارة العليا بمديري الادارة المتوسطة، لتولي هذه المهمة الحساسة، فليس من الغريب ان يثق هؤلاء

بمديري الادارة المتوسطة لاتخاذ القرارات اليومية لتصريف شؤون العمل من غير خضوعهم للمراقبة المركزية العليا. وفي الوقت نفسه، فان اقدام أي من رجال الادارة المتوسطة على اعداد مثل هذا النص انما يدل على مدى ثقتهم بأن رؤساءهم سيتقبلون النقد مهما كان حاداً ولاذعاً وأنهم لن يحملوا في صدورهم أي حقد أو خطط للثأر منهم في المستقبل. فهذه المسرحيات، كانت وما زالت تعرض في هذه الشركة منذ أكثر من عشرين عاماً.

وكان موضوع المسرحية يتعلق بالأداء الرديء، وما يعقبه من طرد لبعض المديرين الرئيسيين في الشركة. والحقيقة أن هذه هي الروح الشريرة التي ينبغي إخراجها من الشركة (٪). وجوهر الرواية كان يتمثل في حقيقة أن أي مدير ينظر نظرة قصيرة الأمد إلى عنصر الأداء (كما فعلت في الدور الذي مثلته في المسرحية) هو نفس المدير الذي ينبغي ان يكون عرضة للطرد (كما فعل المدير العام عندما قام بطردي في نهاية المطاف). فكانت هذه المسرحية تتعرض لموضوعات تتصف بالحذق والعمق، بحيث يتولد للمستجدين من المديرين شعور واضح بأنه يستغرق وقتاً طويلاً قبل أن يصبح جزءاً مشاركاً مشاركة كلية في هذا التنظيم الشبيه بالعشيرة. كما يتضمن موضوع هذه المسرحية شيئاً من التحذير: وهو أنه لا يوجد في هذه الشركة مكان للأنانية الفردية ولا للأشخاص البالغي الحساسية. فالانانية والشعور بالكبرياء يتم تقليصه من خلال مشاعر الانفتاح والصراحة والمرح وروح النكته التي تتخلل هذه المسرحيات.

ولكن هذا الشعور الذي لا يخالطه شك بالألفة في تلك الأمسية، يبدو أنه يعتمد على مشاعر الثقة المشتركة المتبادلة بين أعضاء المديرين في تلك المجموعة. فالألفة تتضمن الاستعداد لكشف النقاب عن جوانب الضعف أمام الآخرين، أو، بالأحرى، الرغبة في الكشف عن خبايا نفوسنا بطريقة متكاملة لدرجة قد يكتشف معها الآخرون وجود مثل هذا النقص فينا. وقد تبين لنا في تلك الأمسية أننا جميعاً لدينا جوانب (ضعف) ولابد من الكشف عنها، ولكن الشيء المؤكد أن الجميع يلاقون القبول والانسجام مع

بقية العاملين، بالرغم من هذه العيوب. فالاقرار بعدم الحاجة لإخفاء أي شيء يعطي شعوراً عميقاً بالارتياح و بالصراحة، و بالتالي، بالرغبة بالعمل الجاد، نظراً لأن العطاء الجيد سيتم اكتشافه بنفس الطريقة التي يتم بها اكتشاف الأخطاء. وهذه هي الطريقة التي تعمل بها الثقافة الادارية للنظرية (Z).

الثقة والصداقات والعمل المشترك :

مما لا شك فيه أن العاملين في الشركات من النوع (Z) لديهم طرقهم الفريدة من نوعها للعمل معاً. فالألفة والثقة هي بمثابة حجر الأساس للثقافة داخل وخارج إطار العمل الرسمي. فقد اخبرني أحد المديرين مرة بأن لديه صداقات عميقة وحميمة مع العاملين في الشركات من النوع (Z). ولكن القليل من هذه الصداقات من النوع الاجتماعي الصرف، فكل حوالي أسبوعين يأتي أحد العاملين في الشركة لزيارته بالبيت، ولكن هذه الزيارة تكون لفترة قصيرة ولا تعبر عن مشاعر الصداقة الحميمة. فالعلاقات الاجتماعية تبدو من التقاليد المتبعة في الشركة. فالزوجات يستمتعن بالنشاطات الاجتماعية للشركة لأن ذلك يتيح لهن الفرصة لقضاء وقت طويل مع أزواجهن وأصدقائهم. يقول مؤسس هذه الشركة إن الشيء الجيد في هذه الشركة أنها تتيح الفرصة للمرء للعمل مع أصدقاء. فمن الواضح أثناء الاجتماعات التي تتخللها حفلات عشاء أننا نستمتع باللقاءات فيما بيننا. وهذه خاصية تمتاز بها الشركة بكافة مستوياتها. فيقوم حوالي عشرين إلى ثلاثين من كبار المديرين في الشركة باستئجار بعض البيوت على شاطىء البحر مرتين في العام، لعقد اجتماعاتهم التخطيطية. و بهذه الطريقة يطور المرء علاقاته الشخصية مع الناس الذين يعمل معهم. وهذا يحتاج إلى جو بعيد عن الرسميات: مثل تناول الغداء، أو المشاركة في بعض الألعاب، أو السير على الشاطىء، و بعدها يعود الجميع لعقد المزيد من الاجتماعات ومن ثم يحضرون حفلات العشاء والترفيه من جديد. و بهذه الطريقة ينمي المرء علاقاته و يتعلم كيفية الثقة

بالآخرين. فبهذه الطريقة تعرف الشيء الكثير عن الناس، وهذه المعرفة لن تتأتى للمرء من خلال التعامل مع الناس في المكاتب الرسمية.

و يتفق مدير آخر في الرأي حين يقول «إن أسوأ ما يحدث في الشركة (Z) هو عدم الثقة. فقد قمت بطرد اثنين من الموظفين لذلك النوع من التلاعب والخداع. فلا يتهاون أحد فيما يتعلق بالتلاعب في العلاقات. فمقدار الضغط الذي يمارس لابعاد الموظفين عن هذا النوع من السلوك كبير للغاية. فالمشرف الذين يحاول أن يظهر مجموعته بمظهر المجموعة الناجحة من خلال الالقاء باللائمة على الآخرين، أو من خلال المناورة وعدم التعاون مع مجموعة أخرى لإعاقة نجاحها، يعتبر سلوكه من أسوأ «الآثام». وقد سألته عن الكيفية التي تطبق معها هذه المثالية في جو العمل. فأجاب قائلاً: «إن الثقة التي تمارس في هذا المكان، تجعل من تنفيذ القرار أمراً أكثر سهولة، لأن الآخرين يميلون لتقبل الفكرة بأن هذا القرار ربما كان قد اتخذ لسبب وجيه، رغم أنه قد لا يمكنهم معرفة هذا السبب. فنادراً ما يتساءل أحد عن الدوافع الشخصية الكامنة وراء اتخاذ القرار، وأنما يكون التساؤل منصباً على المبررات المنطقية لهذا القرار».

و يواصل هذا المدير حديثه قائلاً «فأنا بطبيعتي أميل لمخالفة آراء الآخرين، وغالباً ما أتخذ مواقف مضادة لمواقفهم، فاذا لم أتمكن من الفوز في موقفي فإنني أتقبل الموقف المضاد. فجميع انماط الشخصيات تستطيع العمل في هذا الجو. ولكن هذا لا يعني أنه لا توجد خلافات حول بعض المسائل. ولكن مع مرور الوقت و بالتعامل مع الآخرين من منطلق حسن النية، يعود بامكان المرء أن يتعلم من الآخرين و يتم التوصل إلى الحل المناسب. وهذا يتأتى أولاً بالتعرف على أسباب الخلاف. فالحلول الوسط تعتبر نادرة في هذه الشركة، حيث ينتهي الناس بالتوصل إلى نفس الموقف. فالأسلوب الياباني في الادارة يسحرني، حيث يتم تطبيق النظرية (Z) إلى أبعد الحدود، ولكن هنالك تشابها كبيراً مع ما تمارسه منظمتنا من أسلوب على سبيل المثال، فإننا نتخذ القرارات بطريقة الإجماع. فإن لم تظهر بوادر أي من الحلول، فإن تفكيرنا ينصب على

حقيقة أن الطرف الآخر لابد أن يعرف شيئاً نحن نجهله، وإلا لما كان الخلاف مستمراً بيننا. فمن حسن الحظ أن مستوى الشعور بالاحباط في هذه الشركة منخفض للغاية».

وفيما يتعدى القرارات المتعلقة بتصريف الأمور اليومية، فان جو الثقة هو الذي يحقق للشركة النجاح على المدى البعيد. فالناس ينبغي لهم تقبل المشاركة في برنامج للاثراء الوظيفي على المدى البعيد. وقد عبر أحد المديرين الذين يأخذون بالنظرية (Z) عن هذا الرأي بقوله: «إن كل واحد من المستويات الإدارية العليا قد بدأ بشغل إحدى الوظائف الفنية. ويحصل مع الوقت نوع من الدوران الوظيفي لممارسة مهمات مختلفة ولكن هذا الدوران الوظيفي لا يتم بناء على خطة واضحة المعالم ومقصودة. ولكن هنالك برنامج واضح لاستقطاب الشباب من العاملين لفترات قصيرة للمرور بتجربة العمل في مجال آخر: على سبيل المثال، قد يذهب أحد مهندسي التصميم لممارسة العمل في حقل الانتاج. ولكن بعد تعرفه على هذا العمل، يعود لممارسة عمله الأساسي. والتعرف على مجالات العمل الأخرى ناجم عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات. فيعود بإمكان المرء بهذه الطريقة التعرف على ما يمارسه الآخرون من وظائف من غير أن يكون شاغلاً فعلاً لهذه الوظيفة. وهنا تصبح الثقة مسألة ذات أهمية كبيرة. فليس هنالك في الوظائف أسرار ولا طقوس سرية في بعض الادارات. والسبب في هذا يعود إلى جو الانفتاح في العمل. فلابد للمرء من التعرف على الآخرين، وتعريف الآخرين به. وعليه فان الناس من ذوي الخبرات الطويلة قد لا ينجحون في مثل هذا الجو لأن خبرتهم الطويلة قد تعيق قدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة. كذلك فإن الأشخاص الذين يكونون قد عملوا في مكان آخر من قبل، فإنهم يميلون لممارسة قدر من المناورة للتأثير في الظروف المحيطة لأنهم لم يتعودوا عليها».

فالثقة هي من احدى الطرق للعمل مع الآخرين في اطار الثقافة (Z). فهي الطريقة التي تعبرّ بها الشركة عن اهتمامها بالعاملين ونظراتها بهم على أنهم بشر وليس مجرد أجزاء في آلة. والثقة هي بمثابة جانب آخر من جوانب ممارسة المساواة بين الناس،

وكما يفكر أحد المديرين من اتباع النظرية (Z) : «هنا في الشركة من النوع (Z) نعمل جميعاً لتحقيق نفس الأغراض، فنحن نحاول التمسك بمثل هذه الفلسفة حتى في فروع شركتنا، فنحن ننمو ونتوسع من الداخل و ببطء، فنبدأ بالعمل على نطاق ضيق ونصرف قدراً طويلاً من الوقت لادخال الموظف الجديد في إطار فلسفة النظرية (Z)، على أساس أنها القاعدة التي ترتكز عليها معتقدات معظم الإداريين في العمل بهذه الشركة. فالفلسفة التي نأخذ بها تعتبر فريدة من نوعها، ففي (بينانغ بماليزيا) مثلاً، لا نقوم بتسريح الموظفين أثناء فترات الكساد، بل نشعر بأن موظفينا هم أكثر الموارد أهمية لهذه الشركة. وعليه فإننا نتحمل في أغلب الأحيان تكاليف باهضة بسبب التمسك بهذا الموقف. ففي ماليزيا، يلاحظ أن معدل تسريح العاملين في شركتنا يقدر بحدود أربعة إلى خمسة بالمئة، بينما تقدر هذه النسبة في شركات أخرى بين عشرين إلى ثلاثين بالمئة.

ويعقب هذا المدير قائلاً : «إنه لشيء ممتع أن يعمل المرء في شركة تأخذ بالنظرية (Z) لأننا نعمل جميعاً معاً يداً واحدة، لتحقيق نفس الأهداف والأغراض، وكثيراً ما اسمع بأن موظفي النوع (Z) من الشركات تلاحظ عليهم إمارات السعادة والتمتع بما يزاولونه من أعمال. وهذا قد يبدو أمراً يصعب تصديقه، خاصة وأن موظفي العديد من الشركات الأخرى يبدو عليهم التذمر والشكوى مما يزاولونه من أعمال. فمن الأمور الأساسية في الفلسفة التي تقوم عليها الشركة من النوع (Z) هو أن السعادة في جو العمل تؤدي إلى اداء هذا العمل بطريقة متقنة. وهذا أمر يحمد المرء عليه و يسعد به، لأن المستوى الرفيع من الأداء والرضاء الوظيفي صنوان لا يفترقان، وهذه الأفكار هي التي تحقق هذا المستوى الرفيع من الأداء والرضاء معاً».

العمل بروح الفريق :

إن علاقات العمل الودية بين العاملين من غير فئة المديرين أيضاً تؤدي إلى نجاح الشركات من الناحيتين ــ الانسانية، حيث تصبح الأنظمة الاجتماعية مترابطة،

والاقتصادية حيث ترتفع الانتاجية. ونظراً لما تتسم به الشركات من النوع (Z) من إهتمام بالتعاون والروح الجماعية، فليس من الغريب أن تنشأ فيها العديد من جماعات العمل المترابطة، بصورة شبه مستقلة رغم أن هذه الشركات نادراً ما تعمل على تكوين فرق عمل بصورة رسمية. و بدلاً من ذلك، فإنها تعمل أولاً على إيجاد ثقافة لتوثيق العلاقات الشخصية المشتركة، وتعزيز مشاعر التفاهم والتآلف، وهذه الظروف بدورها تشجع على قيام جماعات العمل المتلاحمة. فالأفراد الذين تعودوا أن يعتمد بعضهم على البعض الآخر، والذين لديهم التزامات بعيدة الأمد تجاه علاقات عملهم، والذين يعملون معاً باستمرار، لابد أن ينخرطوا في مجموعات متماسكة وقادرة على التغلب على المشكلات التي تواجههم. وهذه المجموعات تتمتع بنفس القدر من الاستقلالية كأي فرد يعمل في جو متكامل من التآلف في مؤسسة شبيهة بالعشيرة. وهذه الصورة تختلف عن جو العمل في التنظيم البيروقراطي. والحقيقة أن المرء يتوقع أن يجد عدداً من المجموعات «التي لا ضرورة لها» في المؤسسة العشائرية، وهي الجماعات التي قد يشكلها بعض الأفراد، لمجرد المتعة بإقامة العلاقات البريئة، وهي الجماعات التي من خلالها يعبر الأعضاء عن قدرتهم على التنسيق المشترك فيما بينهم.

وفي معظم الثقافات، ينظر إلى العضوية في الجماعات على أنها وسيلة لحجز حرية الفرد، وتقبله بالحلول الوسط، التي تعتبر بمثابة خسارة لتمتع الإنسان بحريته الشخصية، والتعبير الفردي، عن ذاته. إلا أنه في اجتماع عقد مؤخراً للجميعة الأمريكية لعلماء الاجتماع، عبرت إحدى عالمات الإنسانيات من جامعة كاليفورنيا عن رأي مخالف لهذه النظرة التقليدية، فقد أجرت هذه السيدة دراسة لسلوك بعض الجماعات الدينية الأفريقية، التي يتعامل أفرادها بطريقة النفخ في المزامير، أثناء ممارستهم للطقوس الدينية. وكل جماعة من هؤلاء كانت تشارك في طقوس ذات إطار دقيق، من الممارسات التي تحدد الدور الذي يقوم به كل فرد تحديداً دقيقاً. وكانت هذه الطقوس الدينية تسير عبر سلسلة من الخطوات المسبقة التحديد التي لا تحيد عنها

الجماعة عبر السنين، بحيث كانت حركات ومشاركة كل عضو مسبقة التحديد كبقية الأعضاء. وكان علماء الاجتماع الأمريكيون يظنون منذ زمن بعيد بأن هذا الشكل من المشاركة الدينية التي تسير على منوال واحد تخفق في تكوين جو المشاركة العاطفية وأن الأدوار المحددة التي يمارسها أعضاء الجماعة بدقة لا تترك للمرء متسعاً للتعبير الفردي الصادق عن معاني هذه الأمور. لكن هذا البحث قد أثبت بوضوح أن المشتركين في مثل هذه الطقوس الدينية كانوا منغمسين ومتفاعلين بعمق في هذه الممارسات لدرجة أنه كانت تغشاهم نوبات من الغيبوبة والنشوة يعجزون معها عن الكلام. وعليه، فرغم أن هذه المشاركة كانت تتصف بدقة التخطيط والأدوار المرسومة مسبقاً لكل فرد، إلا أنها كانت تثير مشاعر كل واحد منهم وبشكل عميق. وكان تفسير هذه الدراسة الفريدة من نوعها على الوجه التالي: إن خوض التجربة الدينية ينطوي على التعبير عن الأفكار والمشاعر بعمق، وبقدر كبير من التعقيد، وبطريقة تنطوي على مستوى عالٍ من النشوة، لدرجة أن الكلمات تعجز في الغالب عن التعبير بفعالية عن هذه المشاعر. وحتى عندما يجد المرء الكلمة المناسبة للتعبير عن هذه المشاعر، فإن التعبير على الملأ عن هذه المشاعر من الألفة، التي تكون في الغالب مبعثاً للحرج، يصبح أمراً يفضل أعضاء الجماعة تجنبه. فالمشاركة في مثل هذه الطقوس الدينية تحرر الفرد من التعرض للإحراج فيما يمارسه من سلوك وتصرفات. فهذا الشكل من اشكال الطقوس، إنما يمثل بطريقة رمزية، أفكاراً وعواطف من النوع الذي تقصر الكلمات عن التعبير عنه. فهي بدلاً من تقييد حرية الفرد، إنما تسمح له في الواقع بالتعبير الكامل عما يجيش في صدره من أعمق العواطف وأدق المشاعر.

والمديرون في الشركات من النوع (Z) لا يمارسون بالطبع مثل هذه الطقوس، رغم انه يبدو أحيانا من الصعب التفاهم معهم! على أنهم بالرغم من ذلك، لديهم طرق جماعية في التعبير تنبع من حقيقة كونهم جماعة متماسكة ومتآلفة. وبالتالي فان تشكيل جماعات العمل ربما يكون نتيجة وليس سبباً لسلامة التنظيم وحيويته.

المشاركة الميدانية للإدارة :

إن الطريقة التي يعمل المديرون وفرق الموظفين معاً فيما بينهم تتم من خلال نظام يمكن أن تطلق عليه عبارة «الادارة بالتجوال» (Management By Walking Around). فقد قال أحد المديرين في شركة من النوع (Z) : «غالباً ما ننقل مكتب أحد كبار المديرين إلى مركز المشكلة ليكون و بحق وسط الأحداث. أما الموظفون الجدد فيتعرفون على أهداف الشركة (Z) من خلال الجولات التعريفية التي تدوم حوالي خمسة أيام، ولكن ما يدور من أعمال حقيقية وما تقوم عليه هذه الممارسات من نظرات فلسفية تتبناها الشركة، لا يمكن تعلمها إلا من خلال الوظيفة. وفي بعض الأحيان يلاحظ أن الموظف الجديد لا ينخرط في جو العمل منذ البداية، وعندها فانه يتحتم توجيهه في الاتجاه السليم. وفي بعض الأحيان تتحول اجتماعات المبيعات إلى نوع من الشجار بين العاملين في التسو يق و بين رجال المبيعات. فعلى سبيل المثال، قد يكون لأحد أقسام المبيعات ستة وعشرين صنفاً من أصناف السلع التي ينبغي تسو يقها في ثمانٍ من المناطق الجغرافية. ففي مثل هذه الحالة يجتمع رجال المبيعات لمناقشة الحصص المقررة في المبيعات لهذه المناطق التسو يقية. ومثل هذا النظام يعتمد إلى حد بعيد على الثقة. وهذه الثقة تقوم على أساس من التآلف والصدق في إعطاء المعلومات. ولكن الأهم من كل ذلك هو أن يتنقل العاملون للتجول في مختلف الأقسام وتلقي التجارب المختلفة عن العمل، وأن يواصل المديرون تجوالهم في أقسام العمل الميداني المختلفة أيضاً. فغالباً ما ينقل أحد المديرين لممارسة أعمال وظيفة قد تبدو على مستوى أدنى من مرتبته الحالية، ولكن ذلك يهدف لتعريفه على جو العمل في هذه الوظيفة. و بهذه الطريقة يصبح المدير على علم بما يدور في مختلف الأقسام و بالمشكلات الخاصة بها. فمما لا شك فيه أن ممارسة المهارات الادارية في العديد من المواقف ومع أنواع متعددة من الناس، تعتبر تجر بة يتعلم المرء منها قدراً كبيراً من التواضع والألفة في معاملة الآخرين».

فالادارة بالتجوال (MBWA) تنطوي على ضرورة الوقوف على الأمور في الميدان، والمشاركة المباشرة في حل المشكلات بدلاً من الاكتفاء باصدار الأوامر عن بعد. فمثل هؤلاء المديرون هم الذين يعطون فلسفة الادارة بالنظرية (Z) معناها الحقيقي. وهؤلاء المديرون هم الذين يكرسون جهودهم ليس لغسل أدمغة الموظفين، بل لوضع الأهداف التي تتيح الفرصة لكل فرد ليحقق مصالحه الذاتية ومصالح المؤسسة في آن واحد. والغاية من ذلك هي تحويل المؤسسة إلى كيان اجتماعي متكامل.

تقدير العاملين الذين يقدرون عملهم :

ولكن ماذا يعني هذا التركيز كله على العاملين، بالنسبة لجوهر عمل المؤسسة، هل هو في الواقع تركيز على القائمين بالانتاج حقاً أم على المنتجات ؟ والواقع انه في اطار الثقافة (Z)، يلاحظ بأن الاصرار على النظرة بعيدة المدى تتطلب استمرار إقبال العملاء على ما تقدمه الشركة من سلع وخدمات لسنوات عديدة. وفي بعض الأحيان، فإن الكفاءة قد تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية بالنسبة لنوعية الإنتاج في الشركات من النوع (Z).

وكما أخبرني أحد المديرين من قبل : «فإن الشركة (Z) تنظر إلى الربح على أنه الثمن الذي يدفعه العميل للشركة مقابل إشباع حاجاته ومساعدته في حل ما يواجهه من مشكلات. وعليه، فإن العميل هو الذي يقرر ان كانت هذه الشركة قد نجحت أو أخفقت في عملها. فقد تصنع هذه الشركة سلعاً تنطوي على قدر رفيع من البراعة ولكن لا يشتريها أحد ــ فلا تكون الشركة بهذا قد قدمت شيئاً لمصلحة العميل. وبالتالي، فان عملية التسعير تقوم على أساس القيمة والمنفعة للعميل وليس على أساس التكلفة التي تتحملها الشركة، ونسبة الربح التي تضاف لهذه التكلفة. فالعميل هو الذي يقدم المكافأة التي تتمثل بالربح الذي تحققه لما تبيعه له من سلع. فإن كانت هذه السلعة متقنة فلابد ان تزيد هذه المكافآت، أي الأرباح التي تجنيها الشركة».

«وثمــة تعريف آخر مختلف أعتقد بأن بعض الشركات تأخذ به، وهو أن الربح عبارة عن الفارق بين السعر والتكلفة. وهذا يعني أن بالإمكان تحقيق الربح عن طريقين: رفع الأسعار أو خفض التكاليف. وكلاهما ينتهي بابتزاز أموال العملاء. ولكن القائمين على إدارة الشركات من النوع (Z) يشعرون بوجوب اتباع نهج اخلاقي للغاية في تحقيق الأرباح. فكلما كان عملنا متقناً، كان المردود أكبر».

ومع هيمنة عنصر القيمة في الانتاج، فان التركيز على الكفاءة ــ على الأقل كما يفهمه الآخرون ــ أخذ يتبوأ مركزاً أقل من الأهمية. ففي الشركة من نوع (Z)، يلاحظ أنه حتى الكفاءة في التصنيع لا تقاس بعناية. والسبب في ذلك يعود لحقيقة اننا لا ننجح بسبب الكفاءة، وإنما باعطاء ما يريده العملاء منا. فقد تمكنا من خفض السعر لسلعة جديدة قمنا بانتاجها بنسبة تتجاوز الربع خلال السنوات الثلاث الماضية وذلك بفضل تطور طرق تقنية حديثة في التصنيع. فاذا كان الاهتمام بتعديل التكاليف على هذا المستوى فليس من الأهمية بمكان تحقيق نسبة ثلاثة في المئة من الكفاءة في الانتاج».

وحسب التقاليد المتعارف عليها في النظرية (Z)، فان الكفاءة تعني القدرة على التحلي بالمهارة المهنية وليس القدرة على التوفير في التكلفة. ويمضي هذا المدير قائلاً: «لدينا ثلاثة آلاف من السلع المختلفة التي ننتجها. وفي بعض مجالات الانتاج فإن نصف المنتجات لم يظهر على حيز الوجود إلا قبل شهرين فقط! وبذلك فلن تتاح الفرصة لتحسين طرق الانتاج، نظراً لأن جهات مختلفة تقوم بتغيير الطرق التقنية للعمل، أو بتغيير المنتجات ذاتها. وبالتالي، فلا نركز على الحجم الكبير من الانتاج الذي يمكن أن يحقق التوفير في التكاليف. فتقاليدنا وقيمنا متناسقة مع بعضها البعض، ويفترض أن تنسجم معها سياسة الانتاج».

البيضة أم الدجاجة:

إن الأمر الملفت للنظر أن الثقافات من النوع (Z) لا تسير جميعاً على نفس المنوال،

أو بخطوات متتالية ومحددة. والحقيقة أن معظم الشركات الناجحة الآخذة بالنظرية (Z) قد طورت ثقافاتها ببطء وفي ظل قيادة واحدة أو حفنة من المديرين الذين هم أنفسهم مؤسسو هذه الشركات. وفيما يتعلق بالشركة من النوع (Z) والتي قام المؤلف بدراستها بعمق، فان السؤال الذي كان يطرح نفسه هو هل تطورت ثقافتها بعد أن وصلت الشركة المذكورة إلى درجة النضج، أم أنها كانت قائمة في الشركة منذ القديم. والواقع أن دراسة دقيقة للسجلات التاريخية في الشركة المذكورة قد كشفت النقاب عن العديد من المصادر التي نشرت في الأيام الأولى من تأسيس الشركة، والتي توحي بوجود ثقافة متميزة، ثم الحفاظ عليها أثناء نمو الشركة وازدهارها. كذلك فإن المؤلف يعتقد بأن الشركات الأخرى التي من هذا النوع قد بدأت أيضاً بكونها منظمات من النوع (Z). وفي الوقت الذي يمكن لشركة من النوع (A) أن تنجح في التحول إلى النوع (Z) مع الزمن، إلا أن التاريخ العريق لثقافة الشركة يوحي بوجود علاقة وطيدة بين حوافز مؤسس الشركة وأسلوب إدارته و بين تحولها إلى النمط (Z). فعندما يكون القائم على إدارة الشركة هو مؤسسها، فإنه لا يحتاج لتبرير ما يتخذه من قرارات لأيّ كان. فإن كانت بعض القرارات الحاسمة والبعيدة المدى تنطوي على قدر من الحذق والمهارة والخبرة، فإن هذا المؤسس قد يعتمد في قراراته هذه على الفطرة أو على احساسه بالمدى البعيد الذي لا يمكن التعبير عنه بالكلام. أما إذا كانت الشركة ملكاً لعدد كبير من المساهمين، فإن كل واحد من هؤلاء المساهمين قد يمتلك في الوقت نفسه اسهماً في شركات أخرى، فتكون الحالة مختلفة تماماً فيما يتعلق بالجهة القائمة على اتخاذ القرارات لمثل هذه الشركة. وفي مثل هذه الحالة لا يكون أي من المالكين يعايشون العمل عن كثب، لمعرفة ذيوله وتعقيداته. ونظراً لعدم توفر الألفة الكافية، فإنه لا يكون لدى المساهمين أساس للثقة في قدرة المديرين على حسن تصريف الأمور. والمديرون بدورهم، يعلمون بأن إستقراراهم في الوظيفة وترقيتهم في المستقبل يعتمدان على النتائج الملموسة لما يتخذونه من قرارات على المدى القصير. و بالتالي، فإنهم يتجنبون إتخاذ القرارات الطويلة الأمد لما تنطوي عليه من مخاطر. وعليه، فإن الشكل المركز من

الملكية أو السيطرة (حيث يكون المدير من المؤسسين أو المالكين) قد يكون من الشروط الضرورية لتطوير النوع (Z) من المنظمات.

ولا تتطور للمؤسسة ثقافة متميزة إلاّ مع مرور الزمن. فكما أخبرني أحد مديري الشركات من النوع (Z): «أن معظم الموظفين يعملون في هذه الشركة على أساس أنها تمثل مقراً لمسارهم الوظيفي على المدى البعيد. فسياساتنا تقوم على أساس من المنطق. ومعظم العاملين يسيرون على منوال هذه السياسة عندما يفهمون أبعادها. ولهذا الغرض فقد تم الحاق مائتين من المديرين في برنامج تدريبي مكثف وسنقوم بارسال تسعمائة آخرين إلى مثل هذه البرامج في المستقبل، نظراً لاعتقادنا بضرورة تعريف هؤلاء بوجهة نظر الادارة وموقفها. فعملية اطلاع المديرين الجدد على خبايا ثقافة المؤسسة، يحتاج إلى وقت طويل وإلى معايشة لواقع العمل بالاضافة إلى رغبة المديرين أنفسهم في التعلم. فالموظف الجديد الذي يتوقع أن يقضي حياته الوظيفية في شركة محددة يكون في الغالب مهتماً بتعلم ثقافتها، واستيعاب كافة جوانبها الدقيقة والخفية.

البيئات الملائمة لتطبيق النظرية (Z):

إن الشركة من نوع (Z) قد تتطلب نوعاً خاصاً من البيئة، وتلك الأنواع القليلة من النوع (Z) من المنظمات التي ظهرت إلى حيز الوجود، تعتبر منظمات غير عادية. وعليه، فإن كل نوع من هذه المنظمات الراهنة لابد أن تكون قد تطورت في محراب فريد من نوعه، تتوفر فيه البيئة المواتية لهذا النموذج من العمل. ويمكن القول أن ثلاث بيئات على الأقل تعتبر مواتية لتطبيق النظرية (Z). أولاها، الشركات التي على هيئة مدن متكاملة (Company Towns) من أمثال كوداك، و بروكتور وجامبل. فهذه الشركات تركز معظم وظائفها في مدينة صغيرة أو متوسطة الحجم. وفي مثل هذا الجو تجد الموظفين يطورون لأنفسهم شبكة من العلاقات الكلية والشمولية، وشبكة العلاقات هذه تربط الزملاء من العاملين من خلال الممارسات الدينية، وعلاقات الجوار والقيام بالأدوار المدنية الأخرى. على أن هذه الشركات قد تصبح بيئة مستبدة، و بخاصة اذا نعكست

علاقات السلطة الهرمية في الشركة على الحياة الاجتماعية للعاملين. فبدلاً من أن تنعكس علاقات المساواة في الحياة الاجتماعية على التنظيم لتجعله أكثر ديموقراطية فقد يحصل العكس من ذلك تماماً، حيث تتغلغل في المجتمع الصغير العلاقات الهرمية القائمة في المؤسسة. وعليه قد يتطور في هذه البيئة تنظيم أشبه بالمستعمرة أو القرية الزراعية التي تسودها الهيمنة الأ بوية، والتي تختلف تماماً عن النوع (Z) من التنظيم بما يتحلى به من جو المساواة والحرية. على أنه ليس بالضرورة أن تتحول جميع مدن الشركات إلى هذا الشكل؛ فبعضها سيتطور على منوال المنظمات من النوع (Z) التي تحترم حرية الفرد واستقلاليته. وفي مثل هذه الحالة، يعود من الصعب القول اذا كانت ثقافة الشركة قد تغلبت على المدينة التي تستقر فيها، أو أن ثقافة المدينة قد تغلبت على هذه الشركة، ولكن النتيجة في كلتا الحالتين واحدة: وهي وجود شركة يرتبط موظفوها معاً في اطار شبكة متماسكة من العلاقات الأ ولية.

والبيئة الثانية الملائمة للثقافة من النوع (Z) هي التي تتمثل بشكل واضح في الجيش الأمريكي وفي بعض المؤسسات الصناعية الكبيرة. فهذه المنظمات تقوم باجراء التنقلات والتبديلات في صفوف موظفيها بكثرة لدرجة لا تتاح لهم فرصة الاستقرار وتكوين مجتمع متميز. وقد بينت الدراسات أن مثل هذه الأسر تنخرط في المجتمع أسرع بكثير من الأسر التي لم تتعود على الحركة والانتقال. فهم يعرفون ان فترة مكوثهم ستكون قصيرة، وبالتالي فانهم يستجيبون لهذا الوضع بالاشتراك بصورة مكثفة في جميع أوجه نشاط مجتمعهم الجديد. على أن الاستجابة من هذا النوع لا توفر أكثر من مجرد حل جزئي، حيث أن مثل هذه الأسر لا تستغني بالكامل عن الروابط والدعائم الاجتماعية التي يستمتع بها الآخرون. وفي معظم الأحيان، فإن هؤلاء يتكيفون مع هذا الواقع بتطوير ثقافة متماثلة داخل المنظمة التي يعملون فيها. ومع تنقل هذه الأسر من مدينة لأخرى، فإنها تكون بحاجة إلى اطار اجتماعي مألوف ليحتويها. و يتمثل ذلك بشكل مباشر في البنية الاجتماعية لمنظمة العمل. وعليه، فان «زوجة الكولونيل» يكون لها

دور محدد في البنية الاجتماعية للقاعدة العسكرية، هذا الدور الذي يجعلها تشعر بالارتياح اينما ذهبت. كذلك، فإن تكلفة هذا الحل هو ان هذا التشكيل الهرمي للمنظمة قد يغزو كافة أنماط الحياة الأخرى بطريقة شمولية بحيث يكون الوجود الاجتماعي الكلي للمرء خاضعاً لشبكة غير مرنة من العلاقات الهرمية. وهذا هو الثمن الذي يدفعه المرء ليتمكن من العيش في بيئة مستقرة تجنبه الشعور بالضياع والاغتراب. ونتيجة لذلك، فقد نشأت مجموعة من البيئات المتجانسة تجعل الوافد الجديد إلى أي من القواعد العسكرية في المانيا الغربية، أو الينوي أو هاواي، يرى نفس الأشكال ويحسّ بنفس المشاعر التي تتكون لديه عند مشاهدة قاعدة مشابهة في أوكلاهوما بالولايات المتحدة.

والنوع الثالث من البيئة الملائمة لممارسة النظرية (Z) هو النوع الذي تمثله بيئة شركة (هيوليت باكارد) أو تكساس انسترومنتس أو الشركات المشابهة من النوع (Z). ففي كاليفورنيا، كما هي الحال في تكساس، يبدو كما لو أن كل شخص قد جاء من مكان مختلف. فالقليل هم الذين لديهم أصدقاء مقربون أو علاقات أسرية واجتماعية. ونتيجة لذلك فقد شاع استخدام الجماعات الصغيرة كجماعات المواجهة (Encounter Groups) وغيرها في كاليفورنيا خلال العقد الماضي من هذا القرن. وهذه الجماعات تتصف بخاصية مشتركة: وهي أن كلا منها تبدو وكأنها المكان الذي يتمكن المرء فيه من العثور على الأصدقاء. ولكن معظم هذه الجماعات قد تلاشت لأنها كانت جماعات مصطنعة، ليس من حيث نوايا أو صراحة المشاركين فيها، وانما لأنها لم تتشكل في المسار الطبيعي لحياة الانسان. ولكي يتمكن المرء من المشاركة في بعض تلك الجماعات كان عليه ان يدفع رسماً وأن يسافر إلى مكان عقد الاجتماعات أثناء عطلة نهاية الأسبوع. فالبعد الجغرافي والتكاليف المالية جعلت المشاركة في هذه الجماعات صعبة نسبياً. وقد اعاقها ذلك عن أن تصبح من الأشكال الأساسية لتكوين حياة اجتماعية متكاملة. وفي بيئة العمل اليومي، فإن الأفراد الذين يعانون من الوحدة

وعدم الانتماء يتطلعون في العادة إلى أكثر من مجرد شغل وظيفة رسمية. ففي مكان العمل، تتاح للمرء فرصة تطوير مشاعر الإنتماء والارتباط العميق والاستقرار في العلاقة مع غيره من العاملين. ومعظم أصحاب العمل في مثل هذه البيئة يشجعون بقوة مثل هذا التفاعل الاجتماعي في جو العمل، و بعضهم يدرك بأن منظمات العمل هي أيضاً كيانات اجتماعية تشكل جزءاً لا يتجزأ من البيئة المحيطة، و بالتالي فانهم لم يعارضوا نشوء علاقات اجتماعية في بيئة العمل.

أهمية العيش في ثقافة من النوع (Z) :

يقول المؤلف : «أثناء تعاملي مع الشركات التي تحولت حديثاً إلى النظرية (Z) فقد حاولت التأكد مما إذا كان الناس الذين يعيشون في ظل النوع (Z) من الثقافة يختلفون عن الناس الذين يتنشون هواء البيئة الثقافية من النوع (A). ونظراً لأنني إفترضت أنه يوجد بعض الفوارق، فقد صممت إستبيانات للدراسة المسحية بعناية كبيرة للحيلولة دون احتمالات التحيز أو تحريف النتائج من جانبي. و بالرغم من ذلك فقد أكدت نتائج الدراسة صحة معظم الفرضيات التي قمت بوضعها. وتبيّن أن العاملين في بيئة الثقافة (A) يختلفون من كل الجوانب عن العاملين في بيئة الثقافة (Z).

فعلى سبيل المثال، يلاحظ ان العاملين في الشركات من النوع (Z) أكثر استقراراً في وظائفهم حيث قد أمضوا فترة طويلة في هذه الوظائف و يتوقع بقاؤهم فيها في المستقبل لفترة أطول عن أمثالهم من العاملين في الشركات من النوع (A). فالشركات من النوع الأمريكي (A) تقوم باستبدال حوالي (٢٥٪) من نواب الرئيس في كل عام وقد استمرت على هذه الحال منذ أكثر من عشرين عاماً من غير توقف، بينما نجد أن نسبة استبدال نواب الرئيس في الشركة من النوع (Z) لا تتجاوز الأربعة بالمائة كل عام، وتتمثل بشكل رئيسي في التقاعد. والموظفون في المستويات الدنيا في الشركة (Z) يفترضون بأن الشركة لن تقوم بتسريحهم كما أنهم لا يقومون في الغالب بترك العمل من

تلقاء أنفسهم، بينما يلاحظ بأن العاملين في النوع (A) يتوقعون اما ان يتركوا العمل بأنفسهم أو أن يسرحوا من العمل في المستقبل القريب.

وعلى كافة المستويات يلاحظ ان الترقيات بالنسبة لموظفي النوع (Z) من الشركات كانت أبطأ وأن العاملين في هذه الشركات قد مارسوا العمل في عدد أكبر وأكثر تنويعاً من الوظائف مما هي الحال بالنسبة لأمثالهم من العاملين في النوع (A) من الشركات. و يفيد العاملون في النوع (Z) من الشركات بأن شركاتهم لديها فلسفة متميزة تمارس من خلالها طرقاً وأشكالاً بارعة من المراقبة الكامنة والضمنية، بينما يشعر العاملون في النوع (A) من الشركات بأنه لا توجد مثل هذه الفلسفة المتميزة أو المرونة في ممارسة الرقابة على العمل. وفيما يتعلق باتخاذ القرارات، فإن نواب الرؤساء في كلا النوعين من الشركات يفيدون بوجود مستوى عال من المشاركة، فيفيد الموظفون في المستوى الأدنى من التنظيم في الشركات من النوع (Z) بوجود قدر كبير من المشاركة، بينما يفيد أمثالهم من العاملين في النوع (A) بأن هذه المشاركة محدودة وعلى نطاق ضيق.

وكنت أتوقع بأن الروح الجماعية في كلا النوعين من الشركات لا تختلف. فقد كنت أعتبر الاتجاهات الفردية التي تركز على المدى القصير من القيم الثقافية العميقة الجذور والمتغلغلة بقوة بين كافة الأمريكيين. ولكن الشيء المدهش حقاً، أن البيانات التي تم جمعها من الدراسة تظهر بأن موظفي النوع (Z) من الشركات يعبرون عن قدر أكبر من الروح الجماعية مقارنة بأمثالهم من العاملين في النوع (A) من الشركات. وهذه النتيجة توحي بأن الشركات من النوع (Z) تمثل البيئة الأبوية المهيمنة التي تجتذب الناس الذين لا يرغبون في السيطرة على شؤون حياتهم الذاتية بل يفضلون أن يكونوا جزءاً من كل أشمل يرعى مصالحهم و يضبط سلوكهم. فاذا كان هذا الرأي صحيحاً، فإن هذا يعني بوضوح أن النوع (Z) من الشركات لابد أن يكون من النوع الذي يستقطب عدداً محدوداً من الناس، و بالتالي ليس بالنوع القابل للتطبيق على

نطاق واسع في اطار الصناعة الأمريكية. ولكن عندما قمت بإجراء بعض المقابلات مع الموظفين الذين أمضوا فترة شهر أو أقل من العمل في شركات من النوع (Z)، تبين لي أن هؤلاء الموظفين الجدد لم يكونوا يختلفون عن غيرهم من الموظفين الجدد في شركات أخرى فيما يتعلق بمشاعرهم الفردية، أو غير ذلك من الخصائص. والحقيقة، أن أية فوارق بين موظفي الشركات من النوع (Z) وغيرهم من موظفي الشركات الأخرى تتبلور بعد مرور فترة من الزمن. فالأفراد يتساوون في درجات طموحهم واستقلالية تفكيرهم في كلا النوعين من الشركات، ولكن العاملين في النوع (Z) من الشركات يعتقدون بوجوب تحمل المسؤولية الجماعية والعمل المشترك أكثر من أمثالهم العاملين في الشركات من النوع (A).

ولكن ماذا عن النظرة الشمولية للعمل والحياة معاً، أي مزج الحياة العملية مع الحياة الأسرية والاجتماعية من ناحية واتساع نطاق العلاقات فيما بين زملاء العمل من ناحية ثانية. ففيما يتعلق بتمازج الحياة الشخصية والعملية، يلاحظ أنه لا توجد فوارق بين موظفي الشركات من النوعين (A) و (Z). فالموظفون في كلا النوعين من الشركات يفضلون الفصل بين الحياة العملية والحياة الأسرية. ولا يشعرون بالضغط من جراء المشاركة بالأنشطة الاجتماعية التي تعدها الشركة من أمثال حفلات العشاء الساهرة. وفيما يتعلق باتساع نطاق الا تصال، يلاحظ بأن موظفي النوع (Z) من الشركات يطورون علاقات أكثر وأوسع نطاقاً مع زملائهم مقارنة بموظفي النوع (A). ففي النوع (Z) من الشركات، يعرف الموظفون بعضهم أكثر و يتحدثون معاً عن مواضيع أكثر تنوعاً و يشاركون على نطاق أوسع بالأنشطة المرتبطة بجو العمل، مما هي عليه الحال بالنسبة للعاملين في النوع (A).

أما عن الآثار المترتبة على هذه الفوارق، فإنه يلاحظ بأن الموظفين العاملين في النوع (Z) من الشركات يبدون قدراً أفضل من النضج العاطفي مقارنة بأمثالهم من العاملين في النوع (A) من الشركات. فموظفو النوع (Z) من الشركات يبدون قدراً أقل من

القلق والاتجاهات العدوانية مقارنة بموظفي النوع (A). وقد أبدت زوجات العاملين في النوع (Z) من الشركات ارتياحاً أكبر في حياتهن العائلية وعلاقاتهن الزوجية عن مثيلاتهن من زوجات العاملين في الشركات من النوع (A)، رغم أن الموظفين أنفسهم لم يشيروا إلى أية فوارق في هذا الخصوص. وهذا يشير إلى أن موظفي الشركات من النوع (Z) يتمتعون بعلاقات عمل صحيحة، و بالتالي يعودون إلى بيوتهم بنفسيات مرتاحة وبمشاعر إيجابية. وهذه الحالة العاطفية، والتي لا يأبه لها الموظف نفسه، تترك أثراً كبيراً على عائلته. و بالإضافة إلى هذه الآثار الاجتماعية والعاطفية، فان من المهم الاشارة بأن كلا النوعين من الشركات موضوع الدراسة دخلت ميدان العمل في نفس الفترة تقريباً ونمت بمعدلات متشابهة وأنها من بين المؤسسات الألف الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن خلال السنوات الخمس الأخيرة، لوحظ أن النوع (Z) من هذه الشركات كان أكثر نجاحاً من النوع (A)، و يستدل على ذلك من الفرص الوظيفية التي تتيحها والأرباح التي تجنيها، ومعدلات النمو التي تحققها الشركة من النوع (Z). وعليه يمكن القول بأن الشركة من النوع (Z) كانت أكثر نجاحاً على النطاقين الاجتماعي والاقتصادي من النوع (A).

و بالاضافة إلى هذه النتائج، فقد أظهر بحثنا هذا وجود بعض الفوارق الملفتة للنظر، والتي لم تكن متوقعة. وكانت هذه النتائج تتعلق بالكيفية التي جرى بها تنفيذ البحث في كل حالة. ففي الشركة من النوع (Z) كان كل مدير يطلب منه إجراء المقابلة يوافق على ذلك دون تحفظ. وقد كانت جميع المقابلات تبدأ في الموعد المحدد أو في وقت لا يتجاوز عشر دقائق من الموعد المحدد، أما في الشركة من النوع (A) فقد رفض رئيس الشركة أن تجرى معه مقابلة، ولكننا تمكنا من مقابلة رئيس مجلس الادارة وجميع المديرين الآخرين في الشركة. وفي الشركة من النوع (A) كانت المقابلات تبدأ بعد حوالى نصف ساعة تقريباً من الموعد المحدد. وفي بعض الحالات كانت فترة التأخير تمتد إلى خمس وأربعين دقيقة. كذلك ففي الوقت الذي كان المسؤولون في الشركات

من النوع (Z) يتصفون بالهدوء والتنظيم والتحكم في الأمور أثناء المقابلة، لوحظ بأن الذين أجريت معهم المقابلة من الشركة (A) كانوا يتصفون بالمعاناة من الضغط والاستعجال وعدم السيطرة على الأمور.

ولكن ربما أن الفوارق الرئيسية كانت تتمثل في تعليقات مديري الشركة (A) أنفسهم. وثمة مثال على ذلك هذا المدير الذي يقول: «لقد قمت بمفردي بطرد عدد أكبر من العاملين في هذا الحقل من الصناعة أكثر مما قام به بقية المديرين مجتمعين. وهل تعرفون أن الأشخاص الذين قمت بطردهم يشكرونني على ذلك هذه الأيام. فقد كانوا غير منسجمين في وظائفهم». وقال مدير آخر معبراً عن آراء العديد من زملائه: «ليست هنالك علاقة بين حياتي العملية وحياتي الأسرية. فقد اتفقت مع زوجتي على أن الفترة ما بين الثامنة من صباح الأثنين وحتى العاشرة من مساء الجمعة مخصصة للعمل، وهي لا تتعرض لي أو تضايقني في هذه الفترة. فهي تتولى تنظيف ملابسي، وتقديم الطعام لي عندما تراني في المنزل. وفيما عدا ذلك، فليس لها بي شأن. أما اجازات نهاية الأسبوع فهي مخصصة لأسرتي. وقد أشارك ببعض الأنشطة الاجتماعية الخاصة بالشركة مرة أو مرتين في العام، ولكننا في العادة لا نتعامل مع العاملين في الشركة. فلنا حياتنا الاجتماعية الخاصة خارج نطاق الشركة. فإنني أعمل في الشركة كل ليلة تقريباً وأصرف في عملي الكثير من الوقت. فعندما يحين موعد إنجاز مهمة فإنني أقوم بذلك مهما كان الثمن وأتعرض في عملي لضغوط مستمرة. وقد كنت دائماً ضد المبالغة في الربط بين الحياة الاجتماعية والعملية، لأنني رأيت كثيراً من الحالات كانت تخضع فيها عملية إتخاذ القرارات في الشركة لاعتبارات اجتماعية لا تمت للعمل بصلة. وهذا أحد الأسباب التي تجعلني لا أرغب في أن أصبح رئيساً لهذه الشركة».

ويواصل هذا المدير ملاحظاته قائلاً: «إن تصلب المدير غالباً ما يؤدي إلى المنافسة بين صفوف العاملين. وقد رأيت صواب هذا الرأي طوال الوقت. فعندما الاحظ شخصين لا يستطيعان العمل معاً، استدعيهما واقول لهما، اذا كنتما لا تستطيعان

العمل معاً، فإنني لا احتاج لأي منكما. وهذا في العادة يكون كافيا لحل المشكلة. والذي أقصده بالصلابة (Toughness) هو أنه بعد معاناة تدوم ثمانية أشهر تجابهك خلالها كافة أنواع النكبات فانك بالرغم من ذلك لا تستسلم للظروف، وهذا الاستسلام بالطبع من الأمور السهلة. بل تقوم بإصلاح الأمور ثانية. إن عدم الاستسلام لهذه الظروف هو المقصود بالصلابة. والناجحون منهم هم الذين لا يمكن لهم ترك العمل، بل يستمرون في بذل قصارى جهدهم. ولعل ذلك يعتبر درساً من دروس الحياة».

إن نجاح الفريق يعتمد على المدير الأعلى، فالمسألة تتعلق بموقفه، و بالطريقة التي يتصرف بها. وعلى المدير أن يرسل اشارات واضحة وإلا فإن الآخرين سوف لا ينصاعون له. فإذا لم يتمكن المدير من القيام بهذا الدور فعليه الذهاب للبحث عن وظيفة أخرى.

فمديرو الادارات وموظفوهم يتم تقييمهم، بالاعتماد على ما يقدمونه من إنتاج. فإذا وقع أحدهم في ورطة بسبب سوء حالة السوق فيما يتعلق بالصنف الذي ينتجه، فإنه سيحصل على المساعدة وتفهم الادارة لموقفه، أو على الأقل فإنني آمل أن يحصل على هذه المساعدة. إنه لشيء رائع أن يكون المرء مديراً ناجحاً، لما يحصل عليه من حوافز تتمثل في الراتب والهيبة الاجتماعية والحرية في عمل ما يريد. فالنجاح ينطوي على قدر كبير من المتعة. فمن الأمور العظيمة في هذه الشركة أن تكون قادراً على التحكم بمصيرك. ولكن إذا بدأت في مواجهة المشكلات، فإن موظفي الشركة يهبون لمساعدتك على إتخاذ قراراتك الخاصة و يضعون قيودهم عليك. والناس يكرهون عادة ان يأتي الآخرون للتدخل في شؤونهم. فالسبب الذي يحمل مدير الادارة على العمل الدؤوب والحركة المتواصلة هو حرصه على ابعاد الناس عن التدخل في شؤونه».

وربما أن الفارق الأكثر غرابة بين هذين النوعين من الشركات هو أن جميع المديرين

الذين جرت مقابلتهم في الشركة (Z) مازالوا على رأس عملهم، باستثناء مدير واحد تم إحضاره من خارج الشركة واستقال بعدها بقليل. ولكن من بين جميع المديرين الذين تمت مقابلتهم من الشركة (A)، فان حوالي الثلثين تقريباً قد استقالوا بعد تلك المقابلات. واحدهم قد انتحر. ولكن أحوال الشركات من النوع (A) ليست دائماً بهذا السّوء مقارنة مع الشركات من نوع (Z)، إلا أن الفروق بينهما تبقى واضحة.

خـاتمـة

مسألة بقاء النوع الأمريكي من المؤسسات

هنالك خصائص مشتركة بين أكبر الشركات الأمريكية وأكثرها نجاحاً من أمثال شركات جنرال موتورز، وفورد، وكرايزلر، وهيوليت ـ باكارد، وجنرال الكتريك، ووستنغهاوس، وآي بي أم، وتكساس انسترومنتسس، وإنتيل، وتيكترونيكس، وبيلز بوري، وهوني و يل، ولوكهيد، وإيلي ليلي، و باكتسر ـ ترافينول، وسينثكس، وفيرتشايلد، وكاميرا وتورو، وانترناشيونال هارفستر، و برونسو يك، بالاضافة الى مصلحة للخدمة الاجتماعية في لوس أنجلوس. وأهم هذه الخصائص هو أن جميع هذه المؤسسات قامت بدراسة الطراز الياباني من الادارة وقامت بمحاولات، مختلفة، للانتقال بادارتها من الطراز (A) إلى الطراز (Z)، ولتطوير جماعات العمل فيها إلى النمط العشائري من التعامل. وقد تم ذلك جميعه خلال السنوات القليلة الماضية.

والمنظمة لا داعي لأن تكون كبيرة الحجم لتعاني من مشكلات التكامل الاجتماعي. فمصلحة الخدمة الاجتماعية مثلاً صغيرة الحجم و يعمل بها عدد من الاخصائيين الاجتماعيين من غير الديانة التي تعتنقها مجموعة المديرين. وعليه، فلابد والحالة هذه، من حدوث التكامل الاجتماعي بين ثقافتين متميزتين في إطار هذه المصلحة. وهذه المصلحة بحاجة إلى تنمية العاملين من خلال إشغال وظائف متنوعة، وبحاجة لتطوير فلسفة واضحة المعالم ومقبولة من الجميع، ولتطوير مهارات المشاركة في إتخاذ القرارات. وحاجتها هذه لا تقل في أهميتها عن الحاجة إلى التنسيق والتكامل بين جماعات التسويق والتصنيع في مؤسسة قد يتجاوز رأسمالها عدة بلايين من الدولارات. والآن دعونا نقلب النظر في مؤسسة صغيرة للإدخار يديرها أفراد الأسرة التي تمتلكها وتضم مائة من الموظفين، ولكنها نمت إلى درجة أصبحت بموجبه تدار في

معظم أقسامها وفروعها بمديرين من غير أفراد الأسرة. ففي البداية لم تكن تلك المؤسسة بحاجة إلى فلسفة إدارية لتجانس ثقافة أفراد الأسرة التي تديرها. أما بعد نموها فقد أصبحت بحاجة ماسة إلى فلسفة إدارية واضحة كي تتمكن من البقاء والاستمرار. وهذا الحال ينطبق أيضاً على إدارة المتحف الفني الذي لابد من التنسيق بين موظفيه من الأمناء القيمين عليه وبين الجهاز الاداري العامل فيه، أو المستشفى الذي يضم موظفين من الأطباء وآخرين من الاداريين. ففي كل من هاتين المؤسستين شبكة معقدة من العلاقات العميقة والمتشابكة لدرجة يصعب تحديدها مسبقاً من خلال الاجراءات البيروقراطية. ولكنه مع تطوير عنصر التوافق في الأهداف والثقة، يعود بإمكان المنظمة العمل بنجاح.

يحتاج علم الادارة التقليدي، ومنذ زمن طويل، إلى نموذج جديد. فنحن بحاجة لأن نقول وبأعلى صوتنا «إن الأمبراطور لا يرتدي ملابس!» فالأمريكيون يعتقدون بأن تحقيق الكفاية في إنتاج السيارات يتطلب استثمارات ضخمة من رؤوس الأموال، بينما يلاحظ ان صانعي السيارات اليابانيين مازالوا ينتجون سيارات منخفضة التكلفة وعالية الجودة من خلال شركات كانت قبل سنوات قليلة لا تشكل أكثر من مجرد جزء ضئيل من حجم أصغر مصنع للسيارات في الولايات المتحدة. ونحن نعتقد بأن المصانع الكبرى تساعد على تحقيق الكفاية، بينما نجد اليابانيين حريصين على الاحتفاظ بأصغر حجم ممكن من المصانع، ليتمكنوا من تكييف تصميم المصنع لمسايرة ما يستجد في التقنية كل بضع سنوات. وبالنسبة الأمريكيين فانهم يعتقدون بأن المستوى الرفيع من الجودة يتأتى من خلال المزيد من الاختبار والفحص، وليس عن طريق العاملين الذين يتولون الانتاج، بينما يعتقد اليابانيون أن الارتقاء بمستوى الجودة لا يتأتى إلا بتشجيع العاملين على الدوام لتحسين تصميم السيارات وعملية تصنيعها.

ويعتقد الأمريكيون ان إتخاذ القرارات بالاجماع من شأنه أن يعطينا إبلاً ونحن نحتاج إلى خيول، ولكن مصنع بروكهايفن التابع لشركة جنرال موتورز قد حقق

مستويات رائعة من الجودة النوعية والكفاية من خلال مشاركة العاملين. ونحن الأمريكيين نعتقد بأن التخصص يقود إلى حسن الانتاج، ولكن النوع (Z) من الشركات يُحقق مستوى أعلى من الانتاجية مما يُحققه النوع (A)، رغم هبوط مستوى التخصص فيه. ونحن نعتقد بأن الابداع ينبثق من العبقرية المبدعة للفرد، ولكن الواقع أن الشركات الأكثر إبداعاً وارتقاء بالمستوى التقني كانت هي الأولى التي خاضت تجربة النوع (Z) من التنظيم. كذلك فان الأمريكيين يعتقدون بأن الخروج من الوظيفة بمعدلات قد تصل إلى ٢٦٪ سنوياً مع معدل تغيب عن العمل يساوي (٨٪) هو الحد الأدنى الذي لا يمكن تخفيضه، ولكن هذا المعدل في أوساط المؤسسات الأوروبية يبلغ (١٢٪) ولا يتجاوز (٦٪) في الشركات اليابانية علاوة على معدلات أدنى بكثير من حيث الغياب عن العمل. ونحن الأمريكيين نعتقد، من حيث المبدأ بأن الرواتب العالية والترقيات السريعة هي التي تدفع الموهوبين على الانجاز، بينما تبين للشركات من النوع (Z) ولمصنع بروكهايفن أن الالتزام والمشاركة هما أقوى بكثير، كعوامل لحسم الخلاف حول التوزيع العادل والمناسب للأرباح. فقد حققت مجموعة الشركات الآخذة بخطة سكانلون قدراً أعلى من المكاسب من خلال اقتسام الأرباح الاضافية مع العاملين.

وعليه، فلابد من معاودة السلطان لارتداء ملابسه من جديد. فربما كنا ضحايا لفترة طال أمدها من التعليم القائم على الخرافات التي آن لنا أن نتعلم كيف ننساها ونتخلص منها. فمنذ أكثر من مائة عام، كانت هذه الأمة تتقدم على غيرها من الأمم بسبب الثورة الصناعية. فإذا كنا نقر بأن إنتاج المصانع، وتأمين المواصلات بأقل التكاليف، وغير ذلك من المخترعات ستؤدي حتماً لتحقيق زيادة كبيرة في الثراء والرفاه لهذه الأمة، فان هذا يعني أننا نعدّ أنفسنا لتعلم الخرافات والاساطير. فالواقع أنه بمجرد ظهور هذه المخترعات إلى حيز الوجود، كان من المقدر للاقتصاد الأمريكي أن يمر بمرحلة متصلة من النمو[4]. وبغض النظر عن مدى جودة أو رداءة تنظيمنا وإدارتنا

لمشروعاتنا التجارية، وبمعزل عما حققناه أو أخفقنا في تحقيقه، فلابد لمسيرة الثراء والنجاح الاقتصادي أن تستمر. وفي هذا الاطار، فان كافة المعتقدات التي تطورت في حقل الادارة كان لابد لها أن تلاقي الدعم والتأييد بسبب ذلك النجاح الاقتصادي، الذي كان يواكبها. وبعد أن تعلمنا كيف ندير مشروعاتنا بنجاح، فقد واصلنا المسيرة لتطوير هذه الطرق الادارية نحو الكمال. ولكننا الآن، والآن فقط، وبعد أن استنفذت المنافع التي جنيت من تلك المخترعات، وجدنا أنفسنا مجبرين أن نرى ونتحقق بأن نموذج إدارتنا لم يسهم بأي شكل في الوصول إلى ذلك النجاح الاقتصادي.

ومن حسن الحظ، أن الانحراف عن المسيرة العامة أمر تشهده كافة العصور. وفي لغة البيئة، فان أولئك المارقين هم مصدر التنويع الذي يمكّن المجتمع من التكيف المستمر والبقاء. وفي هذه الحالة، فإن الذي يهمنا هو مجهود المنظمات التجارية في الولايات المتحدة الأميركية. وفي اطار هذا المجهود، كان النوع (A) هو المهيمن على جو الادارة في هذه البلاد. والآن، وبعد أن أصبحت الحاجة إلى التغيير واضحة، أخذت العديد من المنظمات الأمريكية، نتعلم من تلك المؤسسات، التي انحرفت عن المسيرة العامة في طرق إدارتها. وكما هو الحال في أية بيئة طبيعية تسودها روح التنافس، فان الذي سيتبع هذا التحول سيكون عبارة عن عملية من الاختيار الطبيعي. فان كانت الشركات من النوع (Z) تتمتع حقاً بقدرة تنافسية أكبر، فإن هذه الشركات سوف تستقطب أفضل العناصر حتماً، وسوف تنتج أفضل السلع والخدمات باسعار منافسة، وبالتالي سوف يكتب لها البقاء. أما الشركات الأخرى فسيكون الاختيار الطبيعي في غير صالحها وسيكون مصيرها الفشل المحتوم.

على أن المنظمات ليست شبيهة بالكامل بالكائنات الحية. فنظريات البيئة تولي قدراً ضئيلاً من الاهتمام للخصائص الدقيقة لأفراد أية فئة من الكائنات، لأن أولئك الأفراد بمجرد استكمال تكوينهم، لا يمكن لهم أن يغيروا من أشكالهم أو هيئاتهم. ولا

يمكن لهؤلاء تغيير خصائصهم السائدة إلا عبر تغير الأجيال المتلاحقة. والمنظمات، على أية حال، لا تعدو كونها أكثر من تجمعات لوحدات أولية قوامها الأفراد. وعليه، ومن منطلق اهتمامنا ببقاء النوع الأمريكي من العمل (Business Americanus)، فإن كل عضو في هذا النوع هو بدوره فئة من الأفراد. والخصائص الكامنة في أولئك الأفراد لا يمكن تغييرها تغييراً جذرياً. فالفرد الأمريكي سيبقى يهتم بمصالحه الذاتية. والمنظمات نفسها لا يمكنها إعادة تكوين موظفيها بتلك السهولة. فالشيء الذي يبقى، هو أن تقوم هذه المنظمات بتغيير تركيبتها و بنيتها الاجتماعية الداخلية بطريقة تشبع معها حاجاتها التنافسية للوصول إلى إطار جديد أكثر تكاملاً وفي نفس الوقت تشبع حاجات أفراد العاملين لخدمة مصالحهم الفردية في اطار المصلحة العامة للمنظمة. وربما أن النوع (Z) من التنظيم، الشبيه بالعشيرة الصناعية، هو اقرب ما يكون إلى هذا الشكل الجديد المنشود.

الملحق الأول

فلسفة العمل في الشركات من النوع (Z)

هيوليت ــ باكارد
بيان بأهداف الشركة

إن إنجازات أية منظمة ما هي إلا نتيجة لتوحيد جهود كل فرد من العاملين في هذه المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. وهذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية، ومفهومة بشكل واضح من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وأن تصور السمات الأساسية التي تتميز بها شخصية المنظمة.

ولكي تحقق المنظمة أهدافها، فإن عليها أن تعمل جاهدة للوفاء ببعض المتطلبات الأساسية الأخرى، وهي :

أولاً : ينبغي إختيار أكثر العناصر البشرية المتاحة كفاءة لتولي المهام المختلفة في المنظمة. يضاف إلى ذلك، أن هؤلاء الناس ينبغي أن تتاح لهم الفرصة ــ من خلال برامج التدريب والتعليم المتواصل ــ لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم. وهذا الأمر يعتبر ذا أهمية خاصة في الأعمال الفنية حيث يكون معدل التقدم سريعاً. فالأساليب التي تفي بالاحتياجات في الوقت الحاضر ستصبح بالية وقديمة في المستقبل، وبالتالي فإن على العاملين في المنظمة أن يبحثوا دائماً عن كل ما هو جديد وأفضل من الطرق التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل الصحيح.

ثانياً : إن الحماسة للعمل يجب أن تكون متوفرة على كافة المستويات. فالناس الذين يشغلون مناصب إدارية هامة يجب إلا يتصفوا بالحماسة فحسب، وإنما ينبغي إختيارهم لما يتحلون به من قدرة على بث روح الحماسة بين العاملين. ولا يمكن أن يكون هنالك مكان، وخاصة في أوساط من يتحملون المسؤوليات الادارية، لمن تكون حماستهم ضعيفة وجهودهم فاترة.

ثالثاً : ورغم تشكيل المنظمة من أفراد يستوفون الشرطين أعلاه، فان على كافة المستويات أن تعمل بصورة منسجمة وموحدة نحو تحقيق الأهداف المشتركة وأن تتجنب العمل بصورة متناقضة أو متعارضة وذلك لتتمكن المنظمة من تحقيق أقصى درجات الكفاية والإنجاز.

فسياسة العمل في هيوليت باكارد لا تقوم على التنظيم العسكري المتشدد بل على الأخذ بالأهداف الشاملة المحددة بوضوح والمتفق عليها وعلى منح العاملين الحرية للعمل نحو تلك الأهداف بالطرق التي يرون أنها الأفضل في مجال ما يتحملونه من مسؤوليات.

وقد تم الإعلان عن أهداف شركة هيوليت ـ باكارد لأول مرة عام ١٩٥٧م، ومنذ ذلك التاريخ كانت تدخل عليها بعض التعديلات من فترة لأخرى بما يعكس الطبيعة المتغيرة للعمل والبيئة الاجتماعية للعاملين. ويمثل دليل فلسفة هذه الشركة أحدث صياغة لأهدافها. فنرجو أن تجدوا فيه معلومات وافية ومفيدة.

دايفد باكارد
رئيس مجلس الادارة

ويليام هيوليت
رئيس الشركة ومديرها التنفيذي

١ ـ الأرباح :

الهدف : تحقيق قدر كافٍ من الأرباح لتأمين التمويل اللازم لنمو شركتنا ولتوفير الموارد التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأخرى للشركة.

ففي نظامنا الإقتصادي، من المعلوم أن ما نحققه من أرباح مما نقوم به من عمليات هو المصدر الوحيد للأموال التي نحتاج إليها لضمان تقدم ونمو الشركة. وهذه الأرباح

هي بمثابة المقياس الضروري للغاية لسلامة أداء المنظمة على المدى البعيد. وعليه فإنه لضمان تحقيق هدفنا من الأرباح، يعود بإمكاننا تحقيق الأهداف الأخرى للمنظمة.

ولقد كانت سياستنا القائمة منذ زمن طويل تنطوي على إعادة استثمار معظم أرباحنا، والإعتماد على هذه الاستثمارات، بالاضافة إلى الأموال الناجمة عن شراء الموظفين للأسهم وغير ذلك من بنود السيولة النقدية اللازمة لتمويل متطلبات النمو لهذه الشركة. وهذا الأمر بالإمكان تحقيقه عندما تكون العوائد من صافي رأس المال مساوية تقريباً لمعدل النمو في المبيعات. فعلينا أن نسعى جاهدين للوصول إلى هذا الهدف كل عام دون إعاقة لجهودنا الرامية لتحقيق الأهداف الأخرى.

والأرباح تتباين من عام لآخر، لتعكس معه الظروف الاقتصادية المتغيرة والطلب المتغير على منتجاتنا. كذلك فإن إحتياجاتنا لرأس المال تتباين. وعليه، فإننا نعتمد على القروض المصرفية القصيرة الأمد لسد هذه الاحتياجات عندما تكون الأرباح وغيرها من مصادر النقد الأخرى غير كافية. على أن هذه القروض تعتبر باهضة التكاليف ويجب تسديدها بسرعة، وبالتالي، فان هدفنا يتمثل في الاعتماد على إعادة استثمار ما نحققه من أرباح واعتبار ذلك بمثابة المصدر الرئيسي لما نحتاجه من رأس المال.

وتحقيق هدفنا من الربح يتطلب منا تصميم وتطوير كل صنف من المنتجات بحيث تكون بمثابة شيء ذي قيمة جيدة بالنسبة لعملائنا، وفي الوقت نفسه تعود أسعار هذه المنتجات بقدر مناسب من الأرباح. وللمحافظة على قدرتنا على التنافس مع الشركات الأخرى، فإن علينا أن نؤدي مهامنا في مجالات التصنيع، والتسويق والإدارة بأكبر قدر من الاقتصاد والتوفير.

فتحقيق الربح ليس من الأمور التي يمكن تأجيلها إلى الغد. بل يجب تحقيقه اليوم قبل غد. وهذا يعني وجوب أداء كافة الوظائف بشكل صحيح وبكفاية. فالأداء

اليومي لكل موظف، إما أن يضيف أو ينقص مما نحققه من أرباح. وعليه، فتحقيق الربح مسؤولية ينبغي على الجميع تحملها.

٢ ـ العمــلاء :

الهــدف : توفير أفضل السلع والخدمات للعملاء، وبالتالي كسب إحترامهم وولائهم للشركة والاحتفاظ بهم.

ان نجاح وإزدهار شركتنا لا يمكن ضمانه إلا اذا قدمنا لعملائنا منتجات على مستوى متميز من الجودة تفي باحتياجاتهم الحقيقية، وتحظى بتقديرهم الدائم، وإن تعزيز ذلك يتم بتقديم خدمات متنوعة ومفيدة قبل وبعد البيع.

فمسؤوليتنا تجاه العميل تبدأ مع تطوير المنتجات. فينبغي أن تصمم هذه المنتجات لتقدم أرقى مستوى من الأداء ولتبقى صالحة لفترة طويلة وبشكل يخلو من العيوب. وأثناء مرحلة الإنتاج، فإنه يجب تصنيع منتجات الشركة بتكلفة معقولة وعلى مستوى رفيع من المصنعية والاتقان.

ومن الأهداف الأساسية لادارات التسويق في هذه الشركة: التأكد من توفير خدمات الصيانة للسلع المباعة بسرعة وبكفاية. يضاف إلى ذلك، أنه ينبغي الإحتفاظ بقنوات اتصال جيدة مع العملاء، وفيما بين فرق العاملين في المبيعات في الشركة ذاتها.

ونظراً لإتساع ونمو ما نقدمه من سلع، ففي معظم الأحيان، يتعامل العديد من فرق المبيعات مع عميل واحد. وكل واحد من هذه الفرق يتحلى بدرجة رفيعة من المعرفة الفنية والمهارة في البيع. فلابد أن يتوفر قدر كبير من التعاون بين الفرق المذكورة لضمان أن يكون ما يوصى به من سلع مستوفياً لاحتياجات هذا العميل بشكل متكامل وعلى المدى البعيد.

فينبغي لعملاء شركة هيوليت ــ باكارد أن يتولد لديهم شعور بأنهم يتعاملون مع شركة واحدة تمارس سياسات وخدمات مشتركة وموحدة، وأن هذه الشركة تسعى بصدق واخلاص للتوصل إلى حلول مناسبة وفعالة لما يواجه هؤلاء العملاء من مشكلات. فيجب، والحالة هذه، تجنب الخلط والتنافس بين صفوف فرق المبيعات، من خلال اسناد مسؤوليات المبيعات بشكل واضح ومن خلال تنمية قدرة رجال المبيعات في الشركة على تفهم احتياجات العملاء وتحقيق أهداف الشركة على حد سواء.

٣ ــ مجالات الاهتمام :

الهدف : عدم الدخول في حقول جديدة إلاّ عندما نتأكد من خلال الأفكار التي لدينا، وما نتحلى به من مهارات في المجالات الفنية والتصنيعية والتسويقية، بأن بإمكاننا أن نقدم سلعاً تلبي إحتياجات العملاء، وتضمن لنا في الوقت ذاته تحقيق قدر كافٍ من الأرباح. فالسلع التي كانت تنتجها شركة هيوليت ــ باكارد في البداية كانت عبارة عن أدوات الكترونية للقياس. ولكن مجال الانتاج في هذه الشركة قد توسع ليشمل في الوقت الحاضر أدوات القياس والتحليل الكيماوية والطبية، واستخدام الحاسبات الآلية للقياس وتشغيل البيانات، علاوة على الآلات الحاسبة الالكترونية وأنظمة متكاملة للحاسبات الالكترونية. وهكذا، فإن هذا النمو قد أدى إلى التوسع المستمر في حقول الاهتمام لهذه الشركة. وقد كان هذا التنويع ناجماً إلى حد كبير عن تطبيق موارد الشركة ومهاراتها على حقول مرتبطة من الناحية الفنية بمجالات الانتاج التقليدية لهذه الشركة.

والأساس في دخول شركة هيوليت ــ باكارد في مجالات إنتاج جديدة في المستقبل القريب يتمثل في قدرة الشركة على المساهمة في خدمة هذا الحقل الجديد. وهذا يعني تزويد العملاء بسلعة جديدة وذات قيمة حقيقية، وليس مجرد اسم جديد لسلعة متوفرة في السوق يمكنهم شراءها من مصدر آخر. ولتحقيق هذ الهدف، فان علينا أن نسعى

بشكل متواصل إلى تطوير أفكار جديدة لتوفير أنواع أفضل من السلع . فمن الضروري ، قبل اتخاذ قرار نهائي للدخول في حقل جديد ، أن يعطى كامل الاعتبار والاهتمام للمشكلات المرافقة والمتعلقة بتصنيع وتسويق هذه المنتجات .

٤ ـ النمـو :

الهـــدف : يجب أن لا يحد من نمو هذه الشركة إلا ما تحققه من أرباح ومقدرتها على تطوير وإنتاج سلع فنية تفي بالاحتياجات الحقيقية للعملاء .

فما المدى الذي يجب أن تصل إليه الشركة من التوسع ؟ فالبعض يشعر أنه عندما تصل الشركة إلى حجم معين ، لا يعود ثمة فائدة من السماح بمزيد من التوسع ، بينما يشعر البعض الآخر أن الإتساع هو هدف بحد ذاته . ونحن لا نعتقد بأن التوسع أمر هام بحد ذاته ، على أن الاستمرار في النمو يعتبر ضرورياً بالنسبة لنا لسببين أساسيين على الأقل لتمكيننا من تحقيق أهدافنا الأخرى .

ففي المقام الأول ، نحن نقوم بخدمة قطاع سريع النمو والاتساع من مجتمعنا التقني . والبقاء في مكاننا يعني أننا سنفقد مواقعنا ، حيث لا يعود بإمكاننا الاحتفاظ بمركزنا القيادي القوي في هذا الحقل من غير مواصلة النمو .

وفي المقام الثاني ، يعتبر النمو أمراً هاماً لإجتذاب المستوى الرفيع من أصحاب الكفاءات والاحتفاظ بهم في الشركة . فهؤلاء الأفراد يرهنون مستقبلهم بشركة تتيح لهم أفضل الفرص لضمان نموهم الشخصي . وهذه الفرص تعتبر كبيرة وتنطوي على قدر أكبر من التحدي لقدراتهم في شركة مستمرة في النمو .

٥ ـ الموظفون :

الهـــدف : مساعدة العاملين في الشركة على المساهمة في إنجاح جهود هذه الشركة ، وضمان الاستقرار الوظيفي لهم بناء على ما يقدمونه من أداء والتقدير

لإنجازاتهم الفردية، وضمان تحقيق الرضا الشخصي الناجم عن الشعور بالانجاز في العمل.

فنحن فخورون بالعاملين في هذه الشركة، وبمستوى أدائهم وبمواقفهم مما يؤدونه من وظائف، وتجاه الشركة على وجه العموم. والمحور الأساسي في تنظيم هذه الشركة هو الفرد، وبالتالي فهي تركز على احترام الكرامة الشخصية لكل موظف وعلى التقدير والاعتراف بما يحققه من إنجازات.

ونحن بدورنا نشعر بأن السياسات العامة وما يتحلى به المديرون من مواقف تجاه العاملين تعتبر على قدر أكبر من الأهمية مقارنة بالتفاصيل المحددة لبرامج الموظفين. ولا تكون العلاقات بين الموظفين جيدة إلا إذا كانوا يثقون في نوايا وأخلاقيات المشرفين عليهم وفي إدارة الشركة على وجه العموم. و بدون ذلك فإن علاقات الموظفين ستكون سيئة.

والدليل على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إنجاح الشركة هو مستوى الرواتب والأجور الذي يعتبر أعلى من الشركات المشابهة وخطط المشاركة في الأرباح وإتاحة الفرصة للعاملين لشراء الأسهم وغير ذلك من المنافع التي توفرها هذه الشركة للعاملين.

والهدف من تحقيق الاستقرار الوظيفي يتمثل في سياسة الشركة الرامية إلى تجنب التقلبات في برامج الإنتاج، الذي ينجم عنه تشغيل العاملين لفترات قصيرة ومعاودة تسريحهم. فالذي يهمنا هو أن يتحمل كل موظف عبأه كاملاً وأن يكون راغباً في الاستمرار والنمو مع الشركة. وهذا لا يعني أننا ملتزمون بالتوظيف المستديم للعاملين في الشركة، كما أننا لا نأخذ بمبدأ الأقدمية إلا إذا تساوت بقية عناصر التنافس بين العاملين.

ففي الشركة التي تتصف بالنمو المتواصل، يلاحظ أن فرص التقدم تتجاوز عدد

المؤهلين الذين يغتنمون هذه الفرص. وهذا الوضع ينطبق على هيوليت ــ باكارد؛ فالفرص كثيرة و يعود الأمر للفرد لاغتنام هذه الفرص من خلال العمل وتنمية مهاراته وتطوير ذاته.

فنحن نريد من العاملين أن يستمتعوا بعملهم في هذه الشركة، وأن يكونوا فخورين بما يحققونه من إنجازات. وهذا يعني أننا يجب أن نضمن لكل شخص ما يستحقه من تقدير واعتبار. وفي نهاية المطاف، فان العاملين بكافة مستو ياتهم هم الذين يحددون هو ية هذه الشركة ومتانة موقفها.

٦ ــ الإدارة:

الهــــدف: تدعيم روح المبادرة والإبداع بإعطاء كل فردٍ قدراً كبيراً من حرية العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

عند مناقشة سياسات التشغيل في شركة هيوليت ــ باكارد، فإننا نشير في الغالب إلى مفهوم «الادارة بالأهداف». وهذا يعني أن بإمكان كل فرد من أفراد الموظفين على كافة المستويات في التنظيم وضع الخطط التي تناسبه لتحقيق أهداف الشركة وأغراضها المحددة. فبعد الحصول على موافقة الجهة الاشرافية على هذه الخطط، ينبغي اعطاء كل فرد قدراً كبيراً من الحرية للعمل في اطار الحدود التي تمليها هذه الخطط وفي إطار السياسات العامة للشركة. وأخيراً، فانه يتم تقويم أداء كل فرد في الشركة على أساس مدى تحقيقه للأهداف المحددة.

والممارسة الناجحة لطريقة «الادارة بالأهداف» عبارة عن طريق من إتجاهين: فعلى الادارة التأكد من تفهم كل فرد للأهداف المباشرة وكذلك للأغراض والسياسات التي تأخذ بها الشركة. و بالتالي، فمن المسؤوليات الأولية للجهاز الإداري بالشركة القدرة على الاتصال وتحقيق التفاهم المشترك مع أوساط العاملين. وفي المقابل، فان

على الموظفين أن يكونوا على المستوى الكافي من الاهتمام بعملهم لدرجة تبعث فيهم الرغبة في التخطيط لهذا العمل واقتراح الحلول الجديدة للمشكلات القديمة، والتقدم بالأفكار الجديدة كلما دعت الحاجة لذلك. فالادارة بالأهداف، اذا قوبلت بالادارة بالأوامر، تتيح الفرصة للفرد لممارسة حريته، ولتقديم أفضل العطاء، كما تفرض على الجميع الالتزام بممارسة روح المبادرة والحماسة.

وفي هذا المناخ، يعود من الأهمية بمكان الحفاظ على قوة الشركة بشكل عام، وتدعيم ذلك بممارسة قدر أكبر من التعاون بين الأفراد العاملين، وبين الوحدات العاملة، لتحقيق الأرباح والنمو المستمر للشركة.

فمن الأهمية بمكان ان يتحقق الجميع بأن ثمة بعض السياسات التي ينبغي وضعها والتقيد بها على نطاق الشركة بكافة قطاعاتها. وفي الوقت الذي ترحب فيه إدارة هذه الشركة بتلقي الأداء والمقترحات بشأن هذه السياسات من كافة المستويات إلا أنها تتوقع من الجميع الالتزام بهذه السياسات في كل الأوقات.

٧ ـ المواطنية :

الهدف : الوفاء بالتزاماتنا تجاه المجتمع بأن نكون عاملاً إيجابياً وذخراً اقتصادياً وفكرياً واجتماعياً لكل أمة ولكل مجتمع نعمل في إطاره.

فعلينا جميعاً أن نسعى جاهدين لتحسين البيئة التي نعيش فيها. وبصفتنا مؤسسة تمارس نشاطاتها في العديد من المجتمعات في جميع أنحاء العالم، علينا أن نؤكد أهمية أن يصبح وضع هذه المجتمعات أفضل بوجودنا. وهذا يعني بناء المصانع والمكاتب الجذابة، والمتلائمة مع البيئة والمجتمع؛ ويعني أيضاً أن تساعد الشركة على حل مشكلات السير والتلوث، بدلاً من زيادة تفاقمها، كما يعني تقديم المال والجهد لمشروعات خدمة المجتمع.

ولكل مجتمع مشكلاته الاجتماعية التي ينفرد بها. وعلى شركتنا ان تساعد في حل هذه المشكلات. ومن الخطوات الرئيسية في هذا الاتجاه، السعي لتوفير الفرص الوظيفية للناس من مختلف الخلفيات. وهذا يتطلب إتخاذ الاجراءات الايجابية لتوظيف العاملين من الطبقات غير المحظوظة في المجتمع، وتشجيعهم وتوجيههم نحو مزيد من المشاركة بكامل طاقتهم على كافة المستويات الوظيفية.

وبصفتهم مواطنين في هذا المجتمع، فإن العاملين في شركة هيوليت ـ باكارد عليهم بذل كل ما في وسعهم لتطوير هذا المجتمع سواء على صعيد العمل الفردي، أو من خلال المؤسسات الاجتماعية، كالمدارس والمؤسسات الخيرية. أما على المستوى الوطني، فمن الضروري أن تلعب الشركة دور المواطن الصالح في كل بلد تمارس فيه أنشطتها. يضاف إلى ذلك أن موظفينا، بصفتهم أفراداً، يجب تشجيعهم على تقديم كل ما في وسعهم للمساهمة في التغلب على المشكلات الوطنية.

فالانتقال بمجتمعنا نحو الأفضل ليست وظيفة يتولاها النخبة المختارة من المجتمع، بل هي مسؤولية يجب ان يشارك الجميع في تحملها.

مؤسسة دايتون ـ هدسون
بيان بفلسفة العمل في المؤسسة

إستراتيجية العمل وإتجاهه:

إن شركة دايتون ـ هدسون عبارة عن شركة لتجارة أصناف منوعة للبيع بالتجزئة، مهمتها خدمة المستهلك الأمريكي من خلال بيع سلع على مستوى رفيع من الجودة ومن أحدث طراز. وخدمة المستهلكين، مع مرور الزمن، تستدعي توفر موظفين على مستوى عالي من المهارة والدافعية، ومجتمعات صحية للعمل فيها، بالإضافة إلى تحقيق الحد

الأقصى من الربح على المدى البعيد. ونحن بدورنا في هذه الشركة ملتزمون بتطوير موظفينا بطريقة معقولة ومتكاملة، وبتلبية الأحتياجات التجارية والاجتماعية والثقافية لمجتمعاتنا، وكذلك بتحقيق مستويات الربح التي تضاهي ما تحققه المؤسسات القيادية في هذا الميدان.

وعليه، فان مؤسسة دايتون ــ هدسون تتولى خدمة أربعة من القطاعات وهي: العملاء، والموظفين، والمساهمين، والمجتمع. والعامل المشترك في خدمة هذه القطاعات الأربعة هو الربح ــ الذي نعتبره بمثابة المكافأة لخدمة المجتمع بشكل سليم. وعليه فان تحقيق الربح على المدى البعيد هو مسؤوليتنا الرئيسية لضمان استمرارنا في خدمة هذه القطاعات في المستقبل.

الأغراض المؤسسية :

لدى هذه المؤسسة أغراض محددة فيما يتعلق بخدمة كل واحد من القطاعات المذكورة، وهذه الأغراض بما يرافقها من أهداف فرعية يمكن تلخيصها على الوجه التالي:

(أ) العمل بصفة وكيل شراء للعملاء، للوفاء باحتياجاتهم وتطلعاتهم للحصول على أفضل السلع والخدمات، وذلك باتباع الخطوات التالية:

١ ــ توفير تشكيلة منوعة ورفيعة المستوى من السلع من أحدث طراز.
٢ ــ توفير سلع ذات قيمة حقيقية للمستهلكين.
٣ ــ تدعيم أنشطة البيع بتوفير مستويات مناسبة من الخدمة، والدعاية والإعلان الذي يتصف بالتجديد، ولكنه ينقل الحقائق و يقدم الايضاحات، علاوة على الاحتفاظ بالمخازن ومحلات العرض في أفضل صورة ممكنة.
٤ ــ احتلال مواقع منافسة ممتازة في كل سوق وفي إطار كل صنف يباع.

٥ ــ المحافظة على أعلى مستويات الأمانة واللياقة والاستجابة لاحتياجات العملاء من السلع والخدمات.

(ب) المساهمة في تطوير القدرات الشخصية والمهنية للموظفين، وذلك على الوجه التالي:

١ ــ إتاحة الفرصة لكافة الموظفين ــ من كافة الأعمار والأجناس والألوان والأعراق والديانات والجنسيات لتطوير كامل إمكانياتهم من خلال التعليم، والتدريب، والخبرة العملية.

٢ ــ إتاحة الفرصة للموظفين للتقدم في المناصب وفي تحمل المسؤوليات التي تتناسب مع ما يقدمونه من أداء.

٣ ــ توفير المناخ الملائم لتشجيع الموظف على التحلي بروح المبادرة والعطاء وتدعيم جو الثقة والإبداع والشعور بالأمن الاقتصادي.

٤ ــ تدعيم مفهوم الأجور العالية للأداء العالي.

(جـ) توفير عائد مالي جذاب للمساهمين، وذلك على الوجه التالي:

١ ــ توفير أفضل إستثمار في مجال تجارة التجزئة ومجال الصناعة بشكل عام.

٢ ــ تزويد المساهمين بزيادة مستمرة في عوائد اسهمهم لتكون على شكل دخل ثابت ومأمون.

٣ ــ إتاحة الفرصة لحاملي الأسهم لتحقيق المكاسب من خلال إرتفاع قيمة أسهمهم مع مرور الوقت، بما يتناسب مع الزيادة في عوائد الاسهم بحيث تكون قيمة أسهم الشركة ونسبة الأرباح التي توزع على المساهمين ــ من حيث الترتيب بين الشركات المشابهة ــ في الربع العلوي.

٤ ــ تحقيق معايير عالية وفقاً للمستويات المتعارف عليها في الأداء المالي.

(د) خدمة المجتمعات التي نعمل في اطارها:

١ ــ إعطاء المثال الحسن للمؤسسة الوطنية من حيث طريقة تصريف الأعمال

ونوع العلاقات التي تقيمها المؤسسة وموظفوها مع كافة القطاعات التي تقوم المؤسسة على خدمتها.

٢ ـ التمسك بأعلى المعايير والقيم النظامية والأخلاقية والمهنية.

٣ ـ العمل بالتعاون مع المؤسسات والمصالح الحكومية والمدنية والتجارية، على الارتقاء بمستوى البيئة التي تزاول المؤسسة نشاطها في اطارها.

٤ ـ المساهمة بنسبة (٥٪) من الدخل السنوي للمؤسسة، وذلك لتحسين نوعية الحياة في المجتمعات التي تشكل المؤسسة جزءاً منها.

هـدف المؤسسة:

إن الهدف الأساسي لهذه المؤسسة هو أن تحتل مركز الصدارة في كل جوانب العمل الذي تؤديه، من حيث مستوى الوفاء بالالتزامات لكافة القطاعات التي لها مصلحة بالمؤسسة، من عملاء، وموظفين ومساهمين والمجتمع عموماً. يضاف إلى ذلك، مواصلة السعي الحثيث لتحقيق الابداع وتبوء مركز الصدارة في تجارة التجزئة المتطورة بصورة مستمرة. وتحقيق هذا الهدف يفترض أن هذه المؤسسة قد وصلت إلى مستوى القمة في مجال الاستثمار في تجارة التجزئة. وفي الوقت الذي ننظر فيه إلى الأرباح على أنها المكافأة التي نستحقها مقابل خدمة المجتمع بالشكل السليم، فهي، في الوقت نفسه، من المتطلبات الأساسية لضمان استمرارنا في تقديم هذه الخدمة للمجتمع. وهكذا، فان مهمتنا هي إدارة المؤسسة بشكل يدعو إلى الاعتراف بريادتها كاستثمار قيّم في مجال تجارة التجزئة.

فلسفة البيـع:

إن الغرض الذي تتوخاه كافة الفروع العاملة في هذه المؤسسة هو خدمة العملاء بطريقة أفضل من أي من الشركات المنافسة في السوق. وكل واحد من هذه الفروع يجب أن يتجه لخدمة قطاع معين من العملاء، وان يزاول نشاطه من منطلق تفهم واضح

للكيفية التي ينظر بها العملاء إلى السلع والخدمات التي تقدم لهم. وهذه الفلسفة تنطوي على أربعة عناصر رئيسية، وهي :ـ

أ ـ الهيمنة على السوق :

وتتمثل في سيطرة بضائعنا وفي توخي قدم السبق في السوق. وبشكل محدد، فإننا نسعى لعرض سلع تؤكد لعملائنا بأن معارضنا تقدم أفضل نخبة مختارة من الأصناف التي يسعون للحصول عليها. يضاف إلى ذلك، أننا نسعى لنكون مؤسسة رائدة في أسواق التجزئة لترويج أصنافنا المختارة القادرة على منافسة السلع المشابهة في السوق. والشيء الذي يتضمنه القرار بدخول السوق هو الالتزام بتحقيق التفوق في ذلك السوق على المدى الطويل.

ب ـ النوعيــة :

وهي الأساس الذي تقوم عليه كافة عملياتنا التجارية. وهذه النوعية تظهر بشكل واضح فيما نعرضه من سلع، ولكن مفهوم النوعية هذا ينطبق بنفس القدر على قدرات الفريق القائم على إدارة المؤسسة، وما يتوفر فيها من تجهيزات وما يتم اختياره لمعارضها من مواقع. فينبغي لعملائنا أن ينظروا إلينا على أننا مؤسسة ذات مستوى رفيع من حيث ما نعرضه من سلع وما نقدمه من خدمات وما نمتلكه من كفاءات إدارية.

جـ ـ الزي الحديث :

وهذا يأتي في الصميم من أعمالنا. والزي الحديث ينطوي على التغيير المستمر والموجّه. على أن التجديد والتغيير أمران بالامكان التنبؤ بهما والتعرف على اتجاهاتهما من خلال دراسة الأسواق واستطلاع أذواق المستهلكين. وهدفنا أن تكون هذه المؤسسة قيادية في مجال التجديد في سوق الأزياء التي تعرضها. وعلى مؤسستنا أن تقود العملاء دائماً إلى كل جديد وملفت للنظر في السوق عموماً.

د ــ القيمــة :

وهي أكثر من مجرد السعر ؛ فهي تنطوي على منح العميل عائداً جيداً مقابل ما يدفعه من مال لشراء السلعة.

وبالنسبة للسلعة ذاتها ، فان القيمة تعني النوعية الجيدة التي تبرر دفع السعر المناسب. وعليه، فإن مؤسستنا تسعى لتوفير الحد الأقصى من القيمة للعملاء من خلال العمل كوكيل مشتريات لهم، بتوفير أفضل نوعية من السلع و بأسعار معقولة. وفي هذا السبيل، فإن المؤسسة تسعى لتخفيض تكاليف الانتاج ومصاريف التشغيل، آخذة في الاعتبار أن مثل هذه التكاليف ستنعكس حتماً على الأسعار التي سيدفعها المستهلك.

كما أننا نراعي أهمية التوسع في معنى القيمة، التي تعني في مفهومنا الوقت الذي يصرفه العميل في معرفة أماكن السلع أو الانتظار للحصول على الخدمة، أو تكاليف الوقود التي يتحملها العميل في رحلة التسوق، ومدى الخدمة التي ترافق السلع الدائمة الاستخدام، علاوة على القيمة النفسية والعاطفية لعملية التسوق ذاتها.

فلسفة اختيار الموقع ونوعية المباني :

إن هذه المؤسسة تؤمن بأن تحقيق النجاح على المدى البعيد يعتمد على توخي استراتيجية عقارية سليمة؛ بنفس القدر الذي تأخذ فيه باستراتيجية ترويج السلع. والواقع أن السمة المميزة لهذه المؤسسة هو النجاح في دمج هاتين الاستراتيجيتين وتوحيدهما. فمفاهيم الهيمنة والنوعية والأزياء الحديثة تنطبق على اختيار المواقع والتجهيزات المناسبة بقدر ما تنطبق على السلع المعروضة للبيع. وعليه، فإن هذه المؤسسة تعمل على أمتلاك معارض على مستوى عالي من الجودة تتمثل فيها الحداثة والذوق السليم. فالبحث مستمر لأمتلاك مواقع من الدرجة الأولى لبناء معارضنا واقامة تجهيزاتنا لتفي باحتياجات المستقبل.

الفلسفة الادارية :

تتمثل الفلسفة الادارية لمؤسسة دايتون ــ هدسون في تحقيق التوازن بين استقلالية ومرونة عمليات التشغيل من جهة، وبين توجيهات وتعليمات الادارة العليا للمؤسسة من جهة أخرى. ولتحقيق هذا الغرض :ــ

(أ) فان المؤسسة (المركز الرئيسي) ستقوم بما يلي :

١ ــ وضع المعايير لمعدلات النمو في العائد على الاستثمار وفي الأرباح.

٢ ــ الموافقة على الخطط الاستراتيجية.

٣ ــ توزيع مخصصات رأس المال على أنشطة العمل.

٤ ــ اقــرار الأهــداف.

٥ ــ مراقبة وقياس ومراجعة النتائج.

٦ ــ مكافأة الأداء.

٧ ــ تعيين وتوزيع المديرين على جهات العمل المختلفة في المؤسسة.

(ب) أما الفروع العاملة للمؤسسة فستمنح الصلاحيات والمسؤوليات التالية :

١ ــ إدارة شؤون العمل الخاصة بها.

٢ ــ تطوير الخطط الاستراتيجية والأهداف الكفيلة بتحقيق الدرجة المثلى من النمو.

٣ ــ تطوير التنظيم الذي يضمن استمرار تحقيق النتائج والدرجة المثلى من النمو.

٤ ــ تنفيذ الأعمال بما يتفق مع بيان فلسفة العمل بالمؤسسة.

(جـ) وبالنسبة للعاملين في المؤسسة، فان عليهم تقديم الخدمات التي تتصف بالخصائص التالية :

١ ــ التي تكون ضرورية لحماية المؤسسة.

٢ ـــ التي يحتاج إليها لضمان استمرار نمو وتوسع المؤسسة.
٣ ـــ التي تكون مطلوبة في الفروع العاملة وتنطوي على أفضل المزايا من حيث النوعية أو التكلفة.

(د) أما المؤسسة فيجب أن تضمن تطبيق السياسات التالية:
١ ـــ ممارسة اجراءات محاسبية موحدة تتناسب مع نوع المعاملات التجارية.
٢ ـــ الاعلان عن نتائج عمليات التشغيل فور توفرها.
٣ ـــ إنتهاج أسلوب منتظم من تدريب وتطوير العاملين.
٤ ـــ الأخذ بأعلى معايير السلوك التجاري، والمسؤولية المدنية، وفقاً لبيان فلسفة العمل بالمؤسسة.

فلسفة النمـــو:

إن الاستقرار والجودة في الأداء المالي للمؤسسة يتحققان من خلال تنفيذ الأعمال التجارية التي تمارسها المؤسسة حالياً بطريقة مربحة، ومن خلال إمتلاك أو تطوير قطاعات جديدة للعمل التجاري. وترتيب أولويات النمو لهذه المؤسسة يكون على الوجه التالي:

١ ـــ تطوير قدرة الفروع القائمة على الهيمنة وتبوّء مركز الصدارة في الأسواق الحالية، من خلال إنشاء متاجر جديدة أو إتباع استراتيجيات عمل جديدة في المتاجر القائمة الحالية.
٢ ـــ التوسع بافتتاح فروع في الأسواق الجديدة.
٣ ـــ إمتلاك شركات التجزئة الأخرى التي تنسجم مع هذه المؤسسة من حيث إستراتيجيات العمل فيها وأوضاعها المالية.
٤ ـــ التطوير الداخلي لاستراتيجيات البيع بالتجزئة.

سيتم توزيع رأس المال اللازم لتمويل جهود التوسع في العمليات الراهنة للفروع

بناء على ما تحققه من عوائد على الاستثمارات وما تنجزه من نمو في الأ رباح وبما يتناسب مع قدرتها الادارية على الأداء وفقاً للتنبؤات التي تتضمنها طلبات الحصول على رؤوس الأموال .

وبالنسبة للتوسع عن طريق امتلاك شركات أخرى أو افتتاح فروع جديدة فيتم عندما تكون الفرص مهيئة لتحقيق معدل مقبول من النمو والأ رباح و بدرجة معقولة من المخاطرة، وبما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة على المدى البعيد .

المعايير الأخلاقية لممارسة العمل :

ان سياسة المؤسسة هي المحافظة على أعلى معايير أداء العمل على الدوام، والتمسك بأخلاق العمل الحميدة وتحمل المسؤولية الاجتماعية . فيتوقع من أفراد الموظفين التحلي بمستويات رفيعة من الصدق والاستقامة والموضوعية، وألا يعوقهم عن ذلك تضارب في المصالح في كافة ما يتخذونه من قرارات وما يمارسونه من أعمال تمت بصلة للمؤسسة .

وسياسات المؤسسة المتعلقة بسلوك الموظفين في العمل ما هي إلا الحد الأدنى لما يفترض بهؤلاء الموظفين الأخذ به من معايير الأداء . فتبؤ مركز الصدارة يملي على العاملين في المؤسسة ان يكونوا مثالاً يحتذى به في سلوكهم ومواقفهم .

روكــويــل الدوليــة
عمليــات النقــل

تحليــل ثقــافي
« لمـا كان ، وما هو كائن ،
وما ينبغي أن يكون »

لمحــة تاريخية :

- تـشهد أسواق النقل مرحلة من التطور السريع خلال الثمانينات والتسعينات من هذا القرن تتصف بما يلي :
  - درجة أعلى من التعقيد .
  - منافسة أشد على المستوى المحلي والاجنبي .
  - مغامرة وتنافس في سياسات التسعير .

- أخـذت الأنـظـمـة الحـكـومية تزداد تأثيراً على أساليب إدارتنا وطريقتنا في إتخاذ القرارات ، والمرونة التي تمكننا من تعريف أعمالنا التجارية ، من خلال :
  - الغرامات الصناعية .
  - التعليمات المشددة .
  - إتاحة فرص عمل متساو ية للجميع و بشكل خاص توظيف الأقليات .
  - الاقتصاد في استهلاك الوقود حفاظاً على الطاقة .

- ان موظفينا من كافة مستو يات التنظيم يمرون في مراحل من التغيير في تكو ينهم وفي قيمهم ، حيث أصبحوا :
  - أفضل من حيث مستوى التعليم .

- يطالبون بالحاح بتوفير الاستقرار الوظيفي.
- يمتثلون عن طريق الاقتناع وليس عن طريق الأمر.
- تمثيل متزايد للعنصر النسائي والأقليات.
- يريدون أن يجدوا من يستمع إليهم.
- لديهم رغبات في المشاركة في ملكية الشركة.
- يرغبون في المشاركة باتخاذ القرارات.

- وفي سبيل تعزيز قدرتنا على التعامل مع السوق السريع التغير، ومع التعقيدات الناجمة عن التعامل مع الأنظمة ومع الناس، فإن علينا أن نستمر في تعديل وتطوير ثقافتنا من حيث:
  - المعتقدات.
  - التقاليد.
  - القيم.
  - والأنظمة الادارية.

وذلك بطريقة تمكن من توفير الاطار الكلي لكيفية مواجهة المستقبل في الثمانينات والتسعينات من هذا القرن.

- إن تطوير وتنفيذ ونشر ثقافتنا سيكون عاملاً أساسياً في توفير المناخ الاداري المناسب الذي يتصف بالخصائص التالية:
  - الابداع.
  - المخاطرة المتعقلة (الحذرة).
  - الأساليب الإدارية التقدمية.

لمحة موجزة عن الثقافة الادارية

الفئة الحضارية	ما كنا عليه في أواسط السبعينات	ما حققناه من انجازات	ما نحن عليه الآن ١٠٧٥٣١	اتجاه المستقبل
– البيئة على المدى القريب والبعيد.	– التركيز على الانجازات في المدى القريب، على مستوى الشهر، وربع العام والعام كانت من الموضوعات الأساسية.	– تحسن في عملية التخطيط الاستراتيجي. – استقطاب الكفاءات المؤهلة في التخطيط. – إمتلاك مصالح تجارية مساندة. – تطبيق المراجعات الربع سنوية للعمل. – ترقيات المديرين التنفيذيين في غير قطاعات التصنيع. – التزام بتحديث التجهيزات.	– مازالت المنظمة تنظر في العديد من الملامح المختلطة المعالم. – وننظر في الأشخاص الذين ينبغي حذفهم من قائمة العاملين في الشركة. – التخفيض إلى حد بعيد من التوظيف في أوساط الجامعيين. – الموازنة بين المراجعات الربع سنوية للانتاج في ضوء المراجعات القصيرة الأمد لعمليات التشغيل. – القسم الهندسي مازال يركز جهوده لتقديم أفضل العطاء. – عدم التحرك الملموس	– الحاجة لموازنة أفضل بين العوامل على المدى البعيد والمدى القريب. – التأكد من الادارة العليا بأن التركيز على المدى البعيد هو الأساس في توسع العمل التجاري والنمو الفردي. – (اعداد الدراسة يقدم أفضل مثال في هذا الاتجاه. حيث ظن العديدون اننا لن نتقدم). – زيادة التركيز على التخطيط والتطوير. – ايجاد إدارة تسويق حقيقية وتوظيف الكوادر اللازمة لذلك. – تعزيز التزام الادارة

الفئة الحضارية	ما كنا عليه في أواسط السبعينات	ما حققناه من انجازات	ما نحن عليه الآن ١٠٧٥٣١	اتجاه المستقبل
			باتجاه إيجاد تنظيم فعلي يتولى مهمة التسويق. ـ قدر ضئيل من الاستجابة للتحديات التنافسية.	بتوظيف الأشخاص الذين يحتاج إليهم لضمان النمو المتوقع في المستقبل. ـ جعل التخطيط الاستراتيجي من العمليات اليومية. واتخاذ القرارات القريبة المدى في إطار الإعتبارات البعيدة المدى.
ـ الاتصال في المنظمة.	• كانت هذه المنظمة تصرف قدراً قليلاً من الوقت للاتصال بالموظفين والتشاور معهم بخصوص. ـ الأهداف. ـ والقيم. ـ شؤون العمل. ـ المشكلات.	• تنفيذ وسائل الاتصال فقط على مستوى الوحدات الجديدة، والوحدات التي لا يوجد فيها اتحادات عمال.	• إنجاز قدر ضئيل من التقدم. • في معظم المواقع لا تتوفر وسيلة دائمة لتحقيق ما يلي : ـ الأتصال في المستويات الأدنى من التنظيم. ـ الاستماع إلى آراء المستويات الدنيا.	• إن ظهور قيم حديثة لدى الموظفين سيجعل من الضروري إقامة قنوات مفتوحة للاتصال لتحقيق ما يلي : ـ تطوير القيم والمفاهيم ذات الفائدة المشتركة. ـ تفهم احتياجات

				وتخاوف واهتمامات مجموعات العاملين. – استغلال الأفكار والاستفادة من قاعدة المعلومات التي يوفرها الموظفون جيعاً.
– المشاركة في المعلومات.	• كانت المعلومات تحاط بالسرية التامة. • ولا يتم تبادلها بين الأقسام. • ولا حتى يتم إيصالها للجهات العليا في معظم الأحيان. • التستر على الأخبار السيئة على أمل التمكن من إصلاح الوضع. • تعميم الأخبار الطيبة والتحفظ عليها.	• البدء بدعوة مديري الادارات للاجتماع معاً ومناقشة المسائل المشتركة. – عقد اجتماعات شهرية للتسويق. • بدأت الإدارة العليا تعلن عن رغبتها في فتح باب الاتصال المباشر مع الأجهزة العاملة.	• عدم توفر نهج منتظم لجمع وتوزيع المعلومات بين الادارات. • مازالت المخاوف قائمة من نقل المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في التنظيم. • مازال أمام عملية التطوير الاداري طريق طويل. • عمليات العرض والمحاضرات التدريبية مازال ينظر إليها نظرة غير جادة.	• الحاجة لايجاد قواعد للبيانات والمعلومات. • التأكيد على الأمانة والثقة بخصوص نشر الأنباء الجيد منها أو الرديء. • إيجاد المنابر الحقيقية لتبادل المعلومات بين الادارات، وكذلك بين المستشارين والمديرين التنفيذيين.

الفئة الحضارية	ما كنا عليه في أواسط السبعينات	ما حققناه من انجازات	ما نحن عليه الآن ١٠٧٥٣١	اتجاه المستقبل
– إتجاهات الأفراد.	• إن تطوير الادارات غير المركزية قد أوجد نوعاً من الميول الانعزالية والمواقف الاقليمية يتمثل في الآتي : – القرارات على مستوى المصنع أو القسم كانت تتخذ في الفراغ. – علاقات عمل رديئة بين الجهازين الاداري والتنفيذي.	• تم إيجاد بعض النظم لإعطاء نظرة شمولية عن :– – تخطيط العمل. – التوظيف في المناصب الرئيسية. • إيجاد منابر من خلال ندوات تنمية الادارة العليا يتفاعل فيها المديرون العامون على أساس مشترك. • أوضحت الدراسات وجود مسائل مشتركة بين الادارات. • النهج المتبع في تسريح الموظفين أوضح وجود مشكلات مشتركة.	• عدم التفهم والمشاركة في الأهداف والاتجاهات. – نظام المكافآت موجه إلى عناصر فردية من قطاعات العمل. – وهذا له آثار سلبية وإيجابية على حد سواء. • وجوب تقبل الأفكار الناجمة عن الدراسة والداعية إلى ضرورة وجود إطار عام لما يتخذ من قرارات فردية على مستوى الوحدات. – نظرة الجهاز التنفيذي تجاه الجهاز الاداري تتصف بالسلبية في معظم الأحوال.	• الحاجة لدعم أواصر التفاهم والمساندة وتوفير الأهداف المشتركة على كافة مستويات التنظيم. • إيجاد النظم والهياكل القادرة على تطوير إتجاهات موحدة نحو : – إستراتيجيات التعامل مع العملاء الرئيسيين. – الإستراتيجيات الجغرافية. • النظرة الموحدة لجوانب القيمة المضافة لأنظمة المراجعة الخاصة بأداء الموظفين. – حذف أو تغيير العملية حيث يلمس عدم وجود القيمة المضافة.

— الاستقرار الوظيفي.	• لم يكن ينظر إلى استقرار الفرد الوظيفي بصفته هدفاً من أهداف الشركة، خاصة فيما يتعلق :. — بموظفي الإنتاج. — ومديري المصانع.	• عمليات التسريح كانت تتم على أساس منظم لتجنب المحاباة والمشكلات القانونية.	• نظام التقويم بالنقاط أصبح معمولاً به نتيجة لتطور مناخ العمل الصحي خلال العقد الماضي. • تدار المصانع دون اهتمام الادارة بمسائل الاستقرار الوظيفي. • الموظفون الذين لا ينجحون في مستوى وظيفي معين لا تتاح لهم الفرصة للعمل على مستوى مختلف. • مسائل التقدير تقوم على أساس أخذ مخاوف الاستقرار الوظيفي في الاعتبار.	• الحاجة لتطوير فهم داخلي بحقيقة كون الاستقرار الوظيفي من المسائل الحيوية لكافة مستويات الموظفين. • النظر في الأنظمة الادارية لتخطيط الانتاج بغرض تقليص عمليات التسريح على المدى البعيد. • تطوير مواقف وميول الموظفين واشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من التنظيم بغرض : — الحصول على مساندتهم في تحسين مستوى الانتاج. — تخليصهم من مشاعر الخوف من إحتمال فقدهم لوظائفهم.

شركـــة إنتيـــل
الثقافة غير الرسمية

أولاً : التقنية / العمل :

● إن هـدف الـشـركـة هـو أن تـتـبـوأ مركز الصدارة في حقلي التقنية والعمل التـجـاري على حـد سواء. فإذا حققنا هذا الهدف، فانه لابد أن ينعكس بآثاره الطيبة علـيـنـا نـحن أفراد العاملين في هذه المؤسسة. ومن المعروف أنه يستحيل للفرد أن يحقق درجة عالية من النجاح في مؤسسة هي نفسها من المؤسسات العادية أو المتوسطة المستوى فكبرياؤنا المهنية مرتبطة بهذا الجانب من ثقافتنا ارتباطاً وثيقاً.

● **الـتـجـديـد والإبـداع :** وهما عنصران يجري التأكيد المستمر على أهميتهما بـالـنـسـبـة لما تـتعاطاه الشركة من أعمال تقنية وما تقدمه من منتجات وما تنتهجه من أساليب في العمل (فمنهجنا في التدريب الاداري مثلاً اذا لم يكن فريداً من نوعه، فهو على الأقـل لـيس من الطرق الشائعة التي يطرقها الجميع). وفي بعض الأحيان فان هذا يـؤدي إلى الـتعرض إلى إحتمالات الفشل ولكن احتمالات النجاح ما تزال بالرغم من ذلك عالية.

● والـمـؤسـسـة بشكل عام لديها توجه قوي نحو التقنية، حيث يتولى إدارتها في مـعـظـم الجوانـب حـفـنـة من «المهندسين». وقد كان تركيزنا بدرجة أقل على الجوانب الادارية المسـانـدة من الـعـمـل إلى فترة قريبة، إلى أن تبلورت لدينا في الوقت الحاضر أهـداف تـرمـي لتحقيق نفس القدر من الأداء المتميز في هذه المجالات المساندة، شأنها في ذلك شأن مجالات التقنية الصرفة.

● ومـا تزال المؤسسة تولي جل عنايتها واهتمامها بالقاعدة الدنيا من التنظيم، ونـتـيـجة لذلك فإن معظم الأعمال والممارسات ينظر إليها من حيث الأثر الذي تتركه على هـذه الـقـاعدة. وهذا يؤدي أحياناً إلى شيء من التناقض كما يتمثل ذلك بتصلب

وتشدد المشاركين في اجتماعات تحديد وإعادة توزيع مخصصات ميزانيات العمل أثناء الفترات التي تكون فيها إمكانيات الإنتاج محدودة.

- إن هذه المؤسسة حريصة على إعطاء أفضل صورة عن نفسها أمام العملاء والمجتمع التجاري على وجه العموم. فالتزاماتنا تجاه العملاء تعتبر أمراً مهماً ينبغي الوفاء بها كاملاً. وعليه فاننا نسعى دائماً لأن نضرب المثل للمجتمع التجاري على أننا مؤسسة جديرة بالثقة وأننا نتحلى بتنظيم جيد وسيطرة كاملة على جميع الأمور التي يعتمد عليها نجاح الشركة.

ثانياً: أسلوب الإدارة:

- إن شركة إنتيل مكونة من أفراد لكل منهم شخصيته وسماته المتميزة. وفي الوقت الذي ينطبق فيه هذا الوضع على فريق المديرين في الشركة، فإنه خلال السنوات العشر الماضية، برزت بعض الخصائص العامة التي يتميز بها أسلوب الادارة في هذه الشركة مكنتنا من تحقيق أهدافنا التأسيسية، ومنها:

- **ممارسة النقد الذاتي على نطاق الادارة:** فعلى المديرين أن يكونوا قادرين على الإعتراف بأخطائهم وتقبلها وأن يتعلموا من هذه الأخطاء.
- **تشجيع المواجهة المفتوحة (البناءة) على كافة المستويات في المؤسسة:** حيث ينظر إلى هذه المواجهة على أنها طريقة لحل المشكلات وتسوية الخلافات. فاخفاء المشكلات من الأمور غير المقبولة. كما أن النشاط السياسي السري لا يجوز ممارسته.

- **إتخاذ القرارات بالاجماع هي القاعدة المتبعة في المؤسسة:** فالقرارات المتخذة بهذه الطريقة تلاقي كل دعم وتأييد. فالمركز الوظيفي في هذا التنظيم ليس الأساس في تقويم نوعية الأفكار. كذلك فانه يتم تشجيع إتخاذ القرارات على أدنى المستويات من التنظيم.

- **ممارسة الادارة لسياسة «الباب المفتوح» :** وهذا يُشكل جزءاً من الأسلوب الإداري المتبع في هذه المؤسسة. فهنالك أعداد هائلة من الاجتماعات التي تعقد (والتي تعرف بأنها ندوات تدريبية متبادلة)، حيث تناقش فيها المشكلات بشكل مفتوح وتتخذ فيها القرارات أيضاً بشكل مكشوف. يضاف إلى ذلك امكانية الاتصال بكافة المديرين من جميع المستويات في المؤسسة.
- **مراعاة أعلى درجات المهارة التنظيمية والنظام :** فتمشياً مع أهداف العمل في هذه المؤسسة، فان الادارة ينبغي لها أن تكون منظمة في طرق عملها وأن تمارس قدراً عالياً من التخطيط لممارسة هذه الأعمال. فالوفاء بالالتزامات ينظر إليه على أنه مؤشر أساسي للأداء الكلي للفرد.
- **وجوب مراعاة الادارة للجانب الأخلاقي :** فالقرارات والأعمال التي يجري تنفيذها يجب أن لا تكون موضع شك من الناحية الأخلاقية. فالادارة التي تصدر عنها الأقوال الصحيحة، والتي تتعامل مع كافة الموظفين بروح العدالة والإنصاف، تكون موضع ثقة من الناحية الأخلاقية.
- **مواجهة الادارة للقرارات الصعبة :** سواء كانت هذه القرارات متعلقة بالعمل، أو بالتنظيم، أو بالأفراد.
- تحميل مسؤولية تطوير الفرد على عاتق رئيسه المباشر، فتصرف المدير بطريقة أخلاقية يعني في هذه المؤسسة أن يبذل هذا المدير الوقت والجهد الكافيين لتطوير الجوانب الفنية المتخصصة لمرؤوسيه.

ثالثاً : أخلاقيات وبيئة العمل :

- إن من الأهداف العامة لهذه الشركة التوفيق بين المهام التي يكلف بها الفرد وبين أهداف الوظيفة على المدى البعيد. وعليه، تسعى هذه الشركة لايجاد مناخ عمل يسمح للموظف بالاستمتاع فيما يؤديه من عمل، وفي الوقت نفسه أن يحقق أهدافه من خلال ممارسة هذا العمل.

- فهذه الشركة تسعى جاهدة لاتاحة الفرصة للتطوير السريع للعاملين. ومن الضرويات التي لا غنى عنها في هذا السبيل هو الالتزام الكامل بتوفير امكانيات التدريب لهؤلاء العاملين.
- وشركة إنتيل هذه تركز على الأخذ بالنتائج. ومن هذا المنطلق فان التركيز يكون دائماً على المضمون وليس الشكل وعلى النوعية وليس الكمية.
- ونحن نؤمن بالمبدأ القائل بأن العمل الجاد والمستوى الرفيع من الانتاج أمران يجب الافتخار والاعتزاز بهما. وعليه فان ممارسة درجة عالية من الأنضباط أمر متوقع ومرغوب فيه.
- الأخذ بالمفهوم القاضي بتحمل الجميع المسؤولية (Assumed responsibility) «فإذا كان ينبغي تنفيذ احدى المهمات، فعلى كل موظف الافتراض بأنه مسؤول عن تنفيذها وأن لديه الصلاحيات اللازمة لذلك».
- الالتزام بالمحافظة على الموظفين على المدى البعيد؛ ففي حال حصول بعض المشكلات في الحياة الوظيفية لبعض العاملين فإن الشركة تفضل نقلهم إلى وظائف جديدة بدلاً من تسريحهم.
- **الرغبة بإشراك الموظفين في شؤون الشركة واهتماماتها :** فالادارة تسعى لجعل الموظفين أشد حرصاً على شركتهم. وللمساعدة في تحقيق هذه الغاية، فاننا نركز على أهمية إقامة الاتصالات الجيدة ونحاول تنظيم الشركة على شكل مجموعات صغيرة تسمح للعامل بالتعرف على هويته وبتكوين علاقات وثيقة مع زملائه.
- كما يتوقع من جميع الموظفين العاملين في الشركة التحلي بالسلوك الأخلاقي دائماً.

رابعاً : فرق العمل في شركة إنتيل :

- ان الفرق تشكل جزءاً أساسياً من العمل في شركة إنتيل و يعتبر أداء الفريق أمراً مهماً لتحقيق أهداف الشركة.

- وتكون هذه الفرق بأشكال عديدة. فهنالك الفرق التي تحدد بشكل رسمي في صيغتها الأساسية في العديد من تنظيمات الشركة (مثال ذلك قوة المبيعات الميدانية، المصنع رقم ٤، الخ). وهنالك فرق خاصة تؤلف لحل المشكلات الرئيسية المشتركة بين الادارات. وفي الغالب تطلق على هذه الأنواع من الفرق عبارة «فرقة عمل متخصصة — Task force» ورغم أهمية هذه الفرق الرسمية، فإن الأهم منها هي تلك الفرق «غير المرئية» والتي لم يتم تشكيلها رسمياً لاداء مهمة محددة والتي تظهر لحيز الوجود حسب المناسبة والظروف وتتولى حل مشكلات الفرق التي تطرأ على أساس مستمر أثناء مزاولة العمليات المعتادة. ومن خلال جهود هذه الفرق غير الرسمية تتمكن شركة إنتيل من تحقيق أهدافها الطموحة.
- **إعطاء أهداف المجموعة الأولوية على الأهداف الفردية:** فهذا المبدأ يطبق في ممارسة النشاطات اليومية للعمل، ويعتبر من المبادىء الأساسية. فإذا كان من الضروري إدخال تعديلات في المهام الوظيفية أو الهيكل التنظيمي للشركة، فإن هذه التعديلات تجرى بطريقة ترمي إلى تحقيق أفضل النتائج الجماعية من فرق العاملين بدلاً من التركيز على مسارات وظائف فردية محددة.
- **التركيز على إدارة أوجه التداخل في العمل:** فنحن نعمل في عالم إدارة أشبه بالمصفوفة حيث تتداخل المهام ويتعدد الرؤساء للوظيفة الواحدة. ففي العديد من المواقف لا تكون المسؤوليات محددة بدقة، وبالتالي يعود من الضروري تطبيق مبدأ المسؤولية المفترضة. والبديل الوحيد لهذه الحالة هو إيجاد عمليات إدارية واسعة النطاق تتداخل فيها المواهب لمواجهة مثل هذه المواقف.

شركـــة إيـــلي ليـــلي
السياسات الأساسية في شؤون الموظفين

إستجابة لطلب الشركة فإنني أعرض فيما يلي بعض المبادىء الأساسية التي ينبغي أن تستند إليها سياسات الشركة فيما يتعلق بادارة شؤون الموظفين. ومن المؤكد أن المرء لـن يجد أياً من هذه الأفكار مطبوعة في الكتب، والسبب في ذلك هو أنها عصارة تجربة دامـت تـسـعة وثلاثين عاماً في التعامل مع الموظفين. وقد تكون هذه الأفكار خاطئة إلى حـد بـعيد. إلا أن التجربة هي التي ستبين ما إذا كانت ستصمد في محك الزمن أم أنه ينبغي استبدالها بأفكار جديدة للتعامل مع الموظفين.

وهـذه الأفـكـار لـيـسـت مـنـظـمـة حسب أهميتها أو حسب أولوية التعامل معها. و يـنـبـغي النظر إليها على أنها بعض الأفكار التي كانت تجول في خاطري والتي طلبت مني الشركة أن أضعها على الورق بشكل مكتوب.

١ ـ الإنصاف (Fairness) :

يجب ان يـكـون الموظف مقتنعاً بأن الشركة عادلة ومنصفة في التعامل معه. ورغم ان الـموظـف قـد لا يعتبر رئيسه المباشر أو زملاءه عادلين ومنصفين، إلا أنه ينبغي توخي كـافـة الـسـبل الممكنة لجعل الموظف يدرك من واقع تجربته العملية، وتجربة الآخرين، بأن الشركة عادلة ومنصفة مع العاملين فيها دائماً.

فـإذا أصبح بالإمكان تعزيز هذا الفهم. فان هذا يدعم موقف الأفراد الذين يقومون بـتـنـفـيـذ سياسات الموظفين في الشركة. وقد بينت التجربة في العديد من الحالات من هـذا الـنـوع، أنـه إذا أعطي الأفراد المعنيون الفرصة لفهم الموقف تماماً بخصوص أسباب الـمـشـكـلـة مـع زمـلائـهم أو رؤسائهم، ثم اتيحت لهم فرصة ثانية، فإنهم إما أن يقرروا الاعـتـزال من العمل أو إثبات أن التهم الموجهة إليهم كانت باطلة. وفي كلتا الحالتين،

فـإن الـعـاملين في إدارة شؤون الموظفين الذين يتولون معالجة هذا الموقف يكونون قد قاموا بالواجب، لأن الموظفين المعنيين يشعرون بأنهم قد لاقوا معاملة منصفة وعادلة.

فـالـفـرد الـذي يـكـون على قـدر ضـئيل من الفهم للآخرين، يمكنه عزل أي إنسان عـنـدمـا تـكـون بيده السلطة لذلك، ولكن الشخص الواثق من نفسه والذي يتحلى بقدر كبير من التسامح والتقدير والتفهم للناس هو الذي يمكنه مساعدة الموظف سيء الحظ في الـتـغـلّـب على جـوانـب ضعفه وفي تطوير مهاراته بحيث يصبح راضياً عن عمله وسعيداً فـيـه، ومـقـتـنـعـاً بوظيفته. ومثل هؤلاء الأفراد هم الجديرون حقاً بأن يعمل المرء تحت إشرافهم.

٢ ــ الفصل من الخدمة :

كـانـت فلسفتنا عبر السنين تقضي بعدم فرض أي موظف على مشرف أو رئيس غير راغب فيه لأي سبب كان. وهذا يعني أن أي مدير إدارة يمكنه الإشارة بأنه ليس راغباً في شـخـص محـدد. بـالتالي يصبح لزاماً نقل هذا الشخص من تلك الادارة. وهذا الأمر يـنـطـبـق على الـرؤسـاء مـن كـافـة مستويات الإشراف مثل مديري الإدارات ومديري الفروع ونواب الرئيس.

والجـهـة الـوحـيـدة الـتـي بـامـكانها فصل أي موظف من الشركة هي إدارة شؤون الـمـوظـفين. وهـذا في اعـتـقـادي يعتبر فلسفة سليمة من الناحية الأساسية، لأنه في حال تفهم هذه الفلسفة من قبل العاملين، فإنهم يصبحون على يقين من أن قضاياهم ستعالج بـالـشـكـل الصحيح والاهتمام الكبير الذي يضمن الحصول على المعاملة العادلة في ضوء تفهم الفلسفة المشار إليها في البند رقم (١) أعلاه.

وهـذه الـفـلـسـفـة المتعلقة بالعزل من الوظيفة تساعد المشرفين التنفيذيين أيضاً لأنها تجـعـلـهم يدركون بان عليهم أن يستندوا إلى مبررات عادلة ومعقولة في اقتراح عزل أحد الأفـراد، وبـأنـه لـيـس بـإمـكـانـهـم أن يـفـصلوا شخصاً معيناً من الشركة لمجرد أنهم لا يحبونه.

٣ ـ السلوك خارج الشركة :

ان مسألة السلوك والتصرفات من الأمور التي تطرق باستمرار كلما اجتمع أثنان أو أكثر من الموظفين للعمل معاً. فقبل عدة سنوات حاولنا تطوير سياسة، أعتقد بأنها كانت سليمة وناجحة إلى حد كبير. وتقضي بأنه لا يهمنا ما يصنعه الفرد في الخارج ما دام سلوكه هذا لا يؤثر على ما يؤديه من عمل هنا، أو على زملائه في العمل.

وقد تبدو هذه السياسة شبيهة بالبرامج المهلهلة التي يصعب اتباعها، إلا أن الأمر ليس كذلك لأنه يصعب العثور على شخص في الشركة يمكنه أن يقرر السلوك الصحيح من الخطأ لكل فرد من أفراد العاملين. وأنا شخصياً لم اتمكن من ذلك، وأعتقد أن الموظفين يرتاحون لحقيقة أننا ندرك أنه من وقت لآخر قد يحيد بعضهم عن جادة الصواب وعن الطريق المستقيم. ولكننا سوف لا نحاسبهم على هذه الهفوات، لأننا إذا إتبعنا هذا النهج، فمن سيبقى في المنظمة ليقوّم سلوك آخر رجل فيها ولاصدار حكمه على آخر رجل من العاملين ؟

٤ ـ تدعيم قرارات المشرفين المباشرين :

قد يحصل في شركة تضم حوالي الألف من الأشخاص الذين يشغلون مناصب اشرافية، أن يرتكب بعضهم أخطاء فيما يتخذونه من قرارات وأن تؤثر هذه القرارات على الموظفين من مرؤوسيهم. و بعض هذه القرارات قد يكون نافعاً للموظفين بينما يكون بعضها الآخر غير ذلك. ورغم ذلك، فانه لابد من تدعيم إدارة الشركة لما يتخذه المشرفون من قرارات. وإلا فان المناصب الإشرافية ستفقد هيبتها واعتبارها و يعود الموظفون يلجأوون لكل الجهات ولكافة المسؤولين لطلب إعادة النظر في القرار الذي إتخذه بشأنهم رؤساؤهم المباشرون.

واتباع مثل هذه السياسة يقتضي بأن يكون الأشخاص الذين يشغلون المناصب الاشرافية قد تدربوا بشكل مناسب، وأن يكونوا على معرفة بكيفية التعامل مع الناس، وإلا فإن النتائج ستكون وخيمة.

فبين فترة وأخرى ، قد يصدر أحد المشرفين قراراً يكلف الشركة بعض المال ، ولكن رغم ذلك ينبغي على الشركة الإلتزام بقرار هذا المشرف . و بهذه الطريقة ، لن يكون في وسع أي موظف القول بأن الشركة قد رجعت في قولها ، و بالطبع فبالنسبة لهذا الموظف فان كلمة الشركة هي كلمة المشرف على هذا الموظف .

٥ ــ معرفة الجميع :

وهذا أمر يصبح أكثر صعوبة مع إتساع حجم العمليات وتزايد عدد الموظفين . ففي الماضي كان من السهل على العاملين في شؤون الموظفين بالشركة معرفة كل فرد من أفراد العاملين . إلا أن هذا المبدأ لا يزال قائماً . و بالتالي يجب وضع الخطط اللازمة لتطبيقه رغم التوسع في إعداد العاملين .

وقد يبدو أن كبار المسؤولين في إدارة شؤون العاملين يجب أن يلتقوا بجماعات الموظفين كلما أمكن ، وان يغتنموا كافة فرص اللقاء من خلال الدورات التعريفية للموظفين والدورات التي يقدمها معهد الدراسات الاشرافية وغيرها من أجهزة التدريب . ومن أهم الفرص للتعارف بين الموظفين ما تقيمه الشركة من أنشطة اجتماعية من خلال لجان الأنشطة المختلفة للعاملين .

واذا كان لدى الموظفين انطباع ، من خلال اتصالا تهم المختلفة ، بأن مدير إدارة شؤون الموظفين «إنسان طيب» ، عندها يشعر هؤلاء الموظفون أنهم أكثر إرتياحاً ورغبة في القدوم إلى هذا المدير للتعرف عليه و بحث مشكلا تهم معه .

وبمعنى آخر ، فان الموظفين يشعرون بالحاجة لمعرفة شخص يقف إلى جانبهم ، ومدير شؤون الموظفين يجب أن يعتبر الصديق الذي يقف إلى جانب الموظف عند الحاجة ، و بالتالي يحاول الموظفون معرفة كل ما يمكنهم معرفته عن ذلك المدير لتقويم نوع الخدمات التي بامكانه تقديمها لهم . فإن كان تقويمهم هذا مرضياً ، فإنه يؤدي إلى تحسين علاقات الموظفين في المؤسسة برمتها . أما اذا كان تقويمهم غير مرضي ، عندها

يجب ازاحة هذا المدير من منصبه، لأن تقويم الموظفين أنفسهم للعاملين في إدارة شؤون الموظفين هو الذي يضمن استمرار نجاح أعمال هذه الادارة أو يؤدي إلى فشلها.

المسـؤولية :

كنا محظوظين للغاية في هذه الشركة لكون الرؤساء الأربعة الذين تقلبوا على رئاستها من عائلة ليلي (Lilly) «أصحاب الشركة».

فعائلة ليلي ينظر إليها بقدر عالٍ من الاحترام والتقدير ليس من قبل الموظفين فحسب ولكن أيضاً من كافة المواطنين في هذه المنطقة (انديانا بوليس) وغيرهم من الناس الذين اتيحت لهم فرصة التعرف على هذه الأسرة. وهذا أمر بالغ الأهمية حقاً من وجهة نظر شؤون الموظفين.

فكلما كان يتخذ قرار فيه فائدة للموظفين، كنا نشعر دائماً بوجوب تبليغهم بهذه المعلومات عن طريق نشرة صادرة بتوقيع رئيس الشركة، لأن ذلك يعزز اعتقادهم بأن هذا الرئيس يسعى لخيرهم ورعاية مصالحهم.

وعلى العكس من ذلك، ففي حالة صدور قرارات قد تكون في غير صالح الموظفين، فإنها كانت ترسل إلى الموظفين عن طريق نشرات صادرة بتوقيع مدير شؤون الموظفين. وعليه، فاذا كان لذلك الشخص اتصالاته القوية على كافة المستويات في الشركة وأنه يحظى بالقبول والاحترام من جانب الموظفين، فانهم سيتقبلون قراره هذا لشعورهم بأنه لو لم يكن سليماً وعادلاً ما كان مدير شؤون الموظفين ليوقع عليه.

إن قبول الموظفين بالقرارات المختلفة التي كانت تصدر بحقهم يعتبر — في رأيي — من أكثر الأمور المرضية في هذه الشركة. و يعتقد بأن هذا القبول قائم على معرفة الموظفين بأن ما كان يقدم بحقهم هو في صالحهم وإلا ما كانت تلك القرارات لتتخذ. وهذا أمر رائع، وما دامت هذه المشاعر سائدة، فسوف لن تواجه الشركة أية متاعب عمالية من أي نوع. على أن هذه الحالة قد تتغير بسهولة و بسرعة فائقة. فاذا قام الشخص موضع الثقة بالتغرير بالموظفين الذين أولوه ثقتهم ولو مرة واحدة، أو اذا تبين

لهم بأنه غير منصف أو غير صادق في معاملته لهم، فإن الثقة التي اكتسبت طوال السنوات الماضية ستذوب وتتلاشى بسرعة كبيرة.

لقد كتبت هذه المعلومات بناء على طلب الشركة، وبالتالي فإنني أرجو من القارىء الذي يشعر بأنها غير قيمة أو غير مفيدة أن لا يتردّد في التخلص منها بالشكل الذي يراه مناسباً.

إي بيك (E. Beck)

الملحـــق الثاني

دائرة مراقبة النوعية

دائرة مراقبة النوعية

إن من أكثر الدروس إثارة للاهتمام والتي يمكن تعلمها من فن الادارة اليابانية ـــ درس قريب في جوهره من النظرية (Z) ـــ وهو دائرة مراقبة النوعية (Q.C. Circle). والحقيقة أن العديد من المديرين الأمريكيين الذين زاروا اليابان قد ذهلوا لما تتحلى به هذه الدوائر من الفعالية لدرجة أنهم عادوا مصممين على تنفيذ طرق وأساليب مشابهة على شركاتهم في الولايات المتحدة.

وشهرة هذه الدوائر مستمدة في الواقع من الوظيفة التي تؤديها. فالذي تصنعه هو أنها تشترك مع الادارة في تحمل مسؤولية رصد وحل مشكلات التنسيق والانتاج. وبعبارة أخرى، فإن هذه الدوائر تلاحظ كافة الانحرافات التي تحصل في المنظمة حتى الصغيرة منها ـــ ثم تتولى الاعلان عنها بدقة على الملأ. ولذلك السبب، فان دوائر مراقبة النوعية هذه، التي سبق تطويرها في اليابان، تعتبر وسيلة نافعة في الوصول إلى مستوى رفيع من النوعية، وإلى التحسن في الانتاجية والارتفاع بالروح المعنوية للموظفين ـــ وكل ذلك بتكلفة منخفضة نسبياً. وهذه الدوائر أصبحت على قدر كبير من الشعبية لدرجة أنها أصبحت الآن أقرب إلى الابتكارات التي تستحوذ على الأساليب الادارية المتبعة في الثمانينات لتحل مكان الابتكارات الأخرى مثل «ميزانية قاعدة الصفر» أو «الادارة بالأهداف». وعلى أية حال، فمهما كانت شعبية هذه الدوائر في الوقت الحاضر، إلا أنها أكثر قابلية للامتداد فترة أطول من الزمن: ففي الشركات التي التزمت بتبني المبادىء الأساسية لدوائر مراقبة النوعية، فان هذه الدوائر قد قدمت وسيلة ناجعة لتحسين كافة مستويات التنظيم في تلك الشركات.

وفي اليابان، فإن النتائج كانت مثيرة للأعجاب والدهشة. فمنذ شهر ديسمبر من

عام ١٩٧٩م، كانت هنالك أكثر من مائة ألف من دوائر مراقبة النوعية المسجلة رسمياً لدى «مركز دوائر مراقبة النوعية التابع لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين» وهذا الرقم لا يشمل الدوائر غير المسجلة رسمياً والتي تقدر بحوالي المليون دائرة. وحسبما يقوله السيد جوجي آراي، مدير مكتب واشنطن دي. سي التابع لمركز الانتاجية الياباني، فإن الدائرة الواحدة من دوائر مراقبة النوعية في اليابان تقدم في كل عام ما بين خمسين إلى ستين من المقترحات التي يجري تنفيذها لكل عامل من العاملين، و يشير إلى أن إحدى الشركات سجلت ما معدله تسعة وتسعين من المقترحات التي جرى تطبيقها لكل واحد من العاملين فيها في سنة واحدة. فإذا تخيل المرء هذه المشاركة العامة لكافة مستويات العاملين، فهذا يعني آلاف الاقتراحات لتحسين العمل، وآلاف الأفكار التي تسهم في رفع إنتاجية كل مؤسسة يابانية. على أن هذه التحسينات لا تتم من غير ثمن. فيفيد السيد آراي بأن الموظف الياباني العادي، يقوم خلال السنوات العشر الأولى من التحاقه بالعمل، بتلقي حوالي ٥٠٠ يوم من التدريب، بما في ذلك الدراسة الرسمية في الفصول والتدريب العملي أثناء ممارسة الوظيفة.

و يتساءل المرء عن الكيفية التي تنفذ بها هذه الدوائر عملها و بهذه الجودة؟ والجواب على ذلك هو أن دائرة مراقبة النوعية في اليابان تتألف في العادة من اثنين إلى عشرة من الموظفين الذين يعينون للالتحاق بهذه الدائرة بشكل دائم. أما بقية الموظفين من مؤقتين، وموظفي دوام جزئي، ومن موظفين على كافة المستويات فيشجعون على المشاركة. وموظفو كل دائرة يشكلون مجموعة عمل طبيعية يكون عمل كل منهم مرتبطاً بالآخرين بطريقة من الطرق. وفي الاطار الاشمل، تكون الدوائر الفردية مرتبطة معاً من خلال «دائرة مراقبة النوعية المركزية التي تمثل اتحادات مؤقتة لعدد من دوائر مراقبة النوعية ضمن أحد المصانع، يتم تشكيلها بغرض العمل على مشروع محدد. وتتولى كل دائرة ــ برئاسة مشرف ــ دراسة مشكلات الانتاج أو الخدمة التي تقع ضمن نطاق

اختصاصها. وفي معظم الحالات، فان كل دائرة تكلف بمشروع دراسة مشكلة يستغرق حلها في العادة ثلاثة أشهر، ولا يسمح بتجاوز ستة أشهر في كل الظروف. وبعد ذلك، وفي شهر نوفمبر من كل عام ــ والمعروف بشهر الدائرة الوطنية لمراقبة النوعية ــ تعقد الاجتماعات لدراسة الجهود التي بذلتها كل من هذه الدوائر وتسجيل الاعتراف بانجازاتها.

وفي الظروف الاعتيادية، تجتمع كل دائرة لمدة ساعة أو ساعتين كل أسبوع، سواء أثناء الدوام أو في وقت الموظفين الخاص، وذلك لمناقشة المشروع المكلفة بدراسته. وهذا المشروع قد يتعلق بمشكلة نوعية يكون قد لاحظها واحد أو أكثر من أعضاء هذه الدائرة. وربما يقترح هؤلاء بأن المشكلة المتعلقة بالنوعية تعتبر مشكلة خطيرة، فيقررون مناقشتها مع أعضاء آخرين من الدائرة بمن في ذلك المشرف نفسه. وعندها فإن المجموعة تبدأ باجراء دراسة منتظمة للمشكلة، فتأخذ بجمع الاحصائيات التي تتعلق بنوع وطبيعة هذه المشكلة، وربما تقوم بتعداد العيوب في كل قطعة يتم إنتاجها في كل مرحلة من مراحل عملية الانتاج التي يتولاها أعضاء هذه الدائرة. وفي نهاية فترة الدراسة التي قد تستغرق ستة أسابيع، يجتمع الأعضاء ثانية لتحليل البيانات ورسم الخرائط والرسوم البيانية لتحديد مصدر المشكلة: فقد يكون تصميم خاطيء قدمته الادارة الهندسية، أو جزء صمم خطأ من قبل الموردين، أو آلة تم تجميعها بشكل غير صحيح، أو نقص في التنسيق بين العاملين في الانتاج. وبمجرد تحديد هذه المشكلة، يقوم أعضاء الدائرة باقتراح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتصحيح الوضع. فاذا كان بالامكان تطبيق هذه الخطوات بالكامل من قبل أعضاء الدائرة أنفسهم، فان هؤلاء سيتولون بأنفسهم تنفيذ هذا الاقتراح. أما اذا كانت المشكلة أوسع نطاقاً، فقد يدعو الأعضاء إلى تشكيل فريق لمراقبة النوعية، لتقصي مصدر المشكلة على مستوى المصنع باجمعه، أو قد يرفعون توصية إلى المستويات الأعلى من الادارة بخصوص الحل المقترح. وفي النهاية، يتم تحديد الحل المناسب وتنفيذه. وتظهر نتائج الدراسة في النشرة التي تصدر عن المصنع وتنال تلك

الدائرة ما تستحقه من تقدير على التنفيذ الناجح لمقترح حل المشكلة. واذا كان هذا الحل يتصف بالابتكار أو بالأهمية الخاصة، يجري ترشيحه لنيل جائزة تقديرية من الشركة أو من القطاع المعني من الصناعة أو حتى من الدولة. وتقوم الشركة بدورها بإعداد تقرير توزعه على موظفيها بالأثر الجماعي للمقترحات التي جرى تنفيذها، بحيث يعود بإمكان كل شخص ملاحظة العلاقة بين ما ينجزه من عمل ناجح من جهة وبين الأرباح التي تحققها الشركة والمكافآت التشجيعية التي تمنح لأصحاب الاستحقاق.

وتحقق دوائر مراقبة النوعية هذه، النجاح تلو النجاح منذ فترة طويلة من الزمن. فقد إبتدأ العمل بهذه الدوائر، عقب الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد في شهر يناير من عام ١٩٤٩م، وبعد عام ونصف من ذلك التاريخ، تمت دعوة الدكتور دبليو إي ديمنغ (W.E Deming)، أحد أساتذة الاحصاء الأمريكيين، وذلك للتدريس في أول ندوة مدتها ثمانية أيام عن مراقبة النوعية نظمها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين. وكانت هذه الندوة قد انبثقت من اعتقاد هذا الاتحاد بأن فصل عملية الدراسة والتحليل عن روتين العمل اليومي يؤدي حتماً لفشل الدراسة لبعدها عن أرض الواقع. وكان المهندسون يشعرون بأنه لا يمكنهم استقصاء كافة مشكلات النوعية والانتاجية في مصنع من المصانع وعليه فقد كانوا مصممين على التوصل إلى إطار يمكنهم من خلاله اشراك العمال في تنفيذ تلك المهمات. وقام الدكتور ديمنغ بتدريب العمال على الأساليب الاحصائية التي بالامكان تطبيقها لتحديد مشكلات النوعية والانتاجية. وهذه الأساليب، التي سبق تطويرها على أيدي المهندسين الصناعيين في الولايات المتحدة، كانت تعتبر بمثابة الادوات التحليلية الأساسية. ومازالت تمارس على نطاق دوائر مراقبة النوعية إلى الوقت الحاضر.

وعلى الرغم من أن هذه الأساليب الاحصائية بحد ذاتها لا تتضمن سحراً محدداً فقد سبق تطبيقها على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية منذ أكثر من ١٠٠

عام. إلا أن الشيء الجديد يتمثل في اصرار اليابانيين على تدريس هذه الأساليب للعمال القائمين بالانتاج، ومن ثم منح هؤلاء العمال السلطة والقدرة على ادخال التغييرات في كيفية تنظيم العمل، بغرض ادخال التحسينات في النوعية والانتاجية. فهذه المشاركة في السلطة مع المستويات الدنيا من الموظفين والاستثمار في تدريب هؤلاء الموظفين هي التي تمثل روح الابداع والتجديد الذي إتسم به اليابانيون في هذا المجال.

وأهمية الطرق الاحصائية في اليابان كانت على قدر كبير لدرجة أنه في شهر يونية من عام ١٩٥١م، أوجدت جائزة اطلق عليها اسم «جائزة ديمنغ»، وذلك لتسجيل الاعتراف والتقدير للانجازات المتميزة لدوائر مراقبة النوعية في اليابان. وقد تدعم التأثير والنفوذ الأمريكي في عام ١٩٥٤م، عندما قدمت الدعوة للدكتور ج. م. جوران (J.M. Juran) من الولايات المتحدة للتدريس في ندوة عن «إدارة مراقبة النوعية» نظمها أيضاً إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين. ولكن الاحصائيات لم تكن العنصر الوحيد الأساسي في انجاح جهود هذه الدوائر. فالدمج بين طرق القياس التي جاء بها ديمنغ وجوران واهتمام اليابانيين بالجانب الانساني من التنظيم هو الذي ولد ظاهرة دائرة مراقبة النوعية بالشكل المتميز الذي نعرفها به في الوقت الحاضر.

و يؤكد اليابانيون بأن نجاح دوائر مراقبة النوعية عندهم لا يعتمد على الأسلوب فحسب وإنما على الجانب الانساني من أهداف الانتاج. وقد حدد الاتحاد الياباني المذكور هذه الأهداف الأساسية لدوائر مراقبة النوعية على الوجه التالي:

- المساهمة في تحسين مستوى العمل وتطوير المؤسسة.
- احترام الجانب الانساني و بناء ورش عمل تتصف بالجو البهيج المشرق الذي يعطي للعمل فيه قيمة ومعنى.
- إبراز كامل القدرات الانسانية، و بالتالي إظهار عدد لا يحصى من الامكانيات الكامنة لهذه القدرات.

و يتضح أن ثمة فرقاً شاسعاً بين الاهتمام بالطرق الاحصائية من جهة، و بين هذه التطلعات الرفيعة المستوى التي تنطوي عليها الأهداف المشار إليها اعلاه من جهة ثانية. و يتطلب إنشاء دائرة مراقبة النوعية بشكل ناجح، تنفيذ هذين الجانبين بالكامل. والخطر في الولايات المتحدة يكمن في حقيقة ان العديد من الشركات تستخدم الطرق الاحصائية. ولكنها في الوقت نفسه تنظر إلى الأهداف العامة على أنها ليست سوى مواعظ أخلاقية ليس لها أي معنى، ومصيرها الاهمال والتجاهل.

ولكن عند دمج الجانبين الانساني والاحصائي بشكل مدروس، فإن إمكانية الاستفادة من دائرة مراقبة النوعية تصبح غير محدودة تقريباً. وحسب دليل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، «فان دوائر مراقبة النوعية تنفذ في العادة على مستوى ورش الانتاج. على أن هذه الدوائر قد توسعت بما يتجاوز خطوط الانتاج، لتصل إلى مستوى المكاتب وإدارات المبيعات، والمستودعات والمصارف وشركات التأمين وغيرها. فهنالك الآن دوائر لمراقبة النوعية تضم الشركة الأم والشركات الملحقة بها أو المقاولين الذين يتعاملون معها. وجميعها تعمل بشكل وثيق، وفي إطار العمليات اليومية. والعديد من هذه الدوائر تمكنت من تحسين مستوى عملياتها بشكل ناجح، ومن تعزيز الاتصالات فيما بينها». وفي بعض الحالات، فان نطاق التعاون قد يتوسع لدرجة يجمع معها بين صفوف المتنافسين: «فدوائر مراقبة النوعية للشركات المتنافسة تعقد اجتماعات لتبادل الخبرات والتجارب، مثال ذلك الصناعات الحديدية والفولاذية وصناعات بناء السفن. وعمليات التبادل من هذا النوع قد تكون، أو لا تكون، ممكنة، وذلك يعتمد على الفلسفة التي تأخذ بها الادارة العليا، وعلى الخلفية التاريخية للعلاقة التعاونية». ونظراً لأن ٩٤٪ من الأطفال اليابانيين يلتحقون بالمدارس الثانوية العادية أو الثانوية المهنية، فان الغالبية العظمى لأعضاء دوائر مراقبة النوعية هذه يكونون من خريجي المرحلة الثانوية على الأقل. والحقيقة أنه في العديد من المدارس الثانوية الفنية،

يوجد طلب متزايد على دراسة الطرق والمفاهيم المستخدمة في ــ دوائر مراقبة النوعية، بالاضافة إلى المجالات التقليدية في الحقول الفنية والهندسية.

ولكن ربما أن أفضل ما قدمته دوائر مراقبة النوعية هذه في اليابان هو ما يتعلق بمعالجة شؤون أفراد العاملين، كما ينص على ذلك دليل الاتحاد:

«مهما تعرضت المصانع لاستخدام الأجهزة الميكانيكية في العمل، فانه مادام هنالك أناس يعملون في تلك المصانع، فينبغي معاملتهم بالطرق الانسانية. لكن هذا الجانب أخذ يلاقي قدراً خطيراً من الاهمال هذه الأ يام. و ينبغي التأكيد أن الشركات التي لا تعطي الاعتبار الصحيح للجانب الانساني لابد أن تفقد أفضل العناصر من العاملين فيها، عاجلاً أو آجلاً. وقد شهد على ذلك ما حدث في بعض البلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية، خلال السنوات العشرين الماضية. ولا يمكن أن يكون هنالك أي عذر لاهمال عنصر شخصية الفرد في العمل، أو الحط من القدرات الذاتية للإنسان، واعتبار الانسان بمثابة آلة وممارسة التمييز ضد الأفراد العاملين.

... وحيث يقضي الأفراد العاملون قدراً كبيراً من حياتهم في امكنة العمل، فمن المفروض أن يكون جو العمل هذا ممتعاً و يتصف بالاحترام والانسانية، بحيث يشعر العاملون بأن لعملهم الذي يزاولونه معنى حقيقياً في حياتهم. وهذا ما تسعى دوائر مراقبة النوعية لتحقيقه. ... فالمصنع الذي يعمل آلياً مازال في الواقع بحاجة للمراقبة من العنصر البشري. وكلما رغب الأفراد العاملين في الدراسة أكثر فأكثر، فأنهم بذلك يكتسبون القدرة التي تتجاوز بكثير آمالهم وتوقعاتهم السابقة.

ومن المشكوك فيه أن الوسيلة التي تطلق عليها عبارة نظام الجدارة، أي النظام الذي يتم فيه تقويم الأفراد بناء على أدائهم الحالي، والقدرات التي حصلوها من قبل، من شأنه أن يطلق طاقاتهم الكامنة.

وللأسف ، فإن العديد من الشركات الأمريكية يبدو أنها تصر على إنشاء دوائر مراقبة النوعية عن طريق اصدار الأ وامر. أما اليابانيون فانهم يؤمنون باستحالة نجاح هذا المنهج . و يؤكدون بأن على الادارة ان توجد الظروف الايجابية وان تتحلى بالصبر والسماح للجهد المبذول والروح المعنو ية بأن تنمو بشكل طبيعي و بصورة تدريجية. و يواصل هذا الدليل التعرض لأعمال هذه الدوائر حيث ينص بان : «أنشطة هذه الدوائر ينبغي ان تصمم بشكل يُساعد على الارتقاء التدريجي بالروح المعنو ية لدى أفراد العاملين، أو الارتفاع بالروح المعنو ية هذا كنتيجة طبيعية للمشاركة في هذا النشاط . وفي الوقت الذي يلاحظ فيه ان من أهداف هذه الدوائر إيجاد علاقات عمل تتصف بالانسجام ، فإن هذه العلاقات يجب ألا توجد بالقوة وانما ينبغي لها ان تنبثق بشكل طبيعي وتلقائي. فالورشة الفاشلة هي التي ينظر فيها للعمال وللمشرفين كأنهم جزء من الآليات ، و يطلب منهم القيام بالعمل حسب المعايير المحددة للأداء. فالذي يشكل قوام الانسان، هو قدرته على التفكير. و بالتالي فإن ورشة العمل ينبغي ان تصبح بمثابة المكان الذين يمكن فيه للعاملين ممارسة القدرة على التفكير وتحكيم العقل والمنطق. فيجب والحالة هذه ان يكون من أهداف أنشطة دائرة مراقبة النوعية هوتطو ير هذا الجانب من

التفكير المبدع، بدلاً من التركيز على ضبط العاملين للقيام بواجبات العمل بحزم وحسبما تم تعليمهم عليه. فالأفضل أن يشجعوا على التفكير فيما يدور من حولهم، وأن تتاح لهم فرصة القاء الأسئلة والاستفسار كلما واجهتهم مشكلة. فلماذا لا تتاح لهم الفرصة للتطوير أو التعبير عن آرائهم أو على الأقل عرض ما يجدونه نافعاً من المعلومات لتحسين مستوى العمل على رؤسائهم اذا كانت طبيعة التطوير هذه تستدعي إستخدام السلطة والتنسيق على مستوى أعلى من مستوى ورشة العمل».

وهنا حالة ثانية، فإنه لابد من إشراك العاملين في الحصول على المكافآت لما يقدمونه من أعمال، وذلك لإكساب مفهوم المساواة في المشاركة معناه الصحيح. «فمن الرغبات القوية للعاملين تحقيق دخل أفضل. ومن أهداف دائرة مراقبة النوعية بطبيعة الحال زيادة دخل العاملين. فمن الناحية النظرية كلما كانت الفطيرة أكبر حجماً، كلما إزدادت حصة الفرد من هذه الفطيرة. وأنشطة دائرة مراقبة النوعية هذه تعزز من إمكانيات الشركة لتحقيق الربح وبالتالي تساعد على زيادة دخل أولئك الأفراد الذين ساهموا من خلال أنشطة هذه الدائرة في تحقيق الأرباح الاضافية.

فمن ناحية، يلاحظ أن هدف دائرة مراقبة النوعية هو إتاحة الفرصة لكل موظف بأن يصبح مخططاً ومهندساً بالاضافة إلى كونه عاملاً في الوقت ذاته. «إن مهام المهندسين تختلف تبعاً لمقدرتهم ومستواهم، وعاداتهم، وعلاقاتهم مع ورشة العمل. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال، يقوم المهندسون بوضع المقاييس التي يتولى العمال تنفيذها بأمانة. وهكذا فان وظيفة المهندس تكون منفصلة عن وظائف العاملين في الورشة، وبالتالي تزداد الفجوة في العلاقة بين الجانبين. والواقع أن أنشطة دائرة مراقبة النوعية تهدف إلى تحرير المهندسين من مسؤوليات ورش العمل ليتمكنوا من

تكريس وقتهم لأعمال أكثر فائدة. وعليه، فلتحقيق أفضل النتائج، ينبغي اتخاذ الاجراءات الكفيلة لجعل هؤلاء المهندسين على اتصال وثيق بدوائر مراقبة النوعية».

والمعاني الكامنة في هذه العبارات كثيرة، ولكنها ليست على قدر كبير من التأثير. وربما ان أول هذه المعاني بالنسبة للولايات المتحدة هي ان بامكان المؤسسة أن تستغل امكانيات وطاقات موظفيها الكامنة بالتركيز على تدريبهم وإشراكهم في السلطة للتأثير على ما يتخذ من قرارات. فمن غير التدريب، فان الدعوة للمشاركة في اتخاذ القرارات ستؤدي فقط إلى الشعور بالاحباط والتناقض. ومن غير سلطة المشاركة في اتخاذ القرارات، فان ما يصرف على التدريب من أموال دون طائل سيؤدي أيضاً إلى الشعور بالاحباط والتبذير الذي لا طائل من ورائه. فالمؤسسة الأمريكية التي تأمل في التعلم من المثال الياباني ما عليها سوى ان تصنع ما سبق لليابانيين صنعه. فكما درس اليابانيون النظام الصناعي للولايات المتحدة، ومزجوا معاً أفضل الخصائص للنظامين الياباني والأمريكي، فان علينا أن نفعل نفس الشيء أيضاً.

وبالطبع، فإن التطبيق الناجح لدائرة مراقبة النوعية في شركة أمريكية لا يمكن أن يتم إلا عندما تفهم الادارة المتوسطة والعليا بصدق الظروف اللازمة لنجاح البرنامج وان تقدم الدعم اللازم لذلك. وهذا بدوره يعني ان على الفئات التنفيذية من المديرين أن تقدم كافة أنواع الحوافز بعيدة المدى، لتحقيق التعاون على أدنى المستويات. وبالتالي، فإن دائرة مراقبة النوعية هذه لا يمكن فهمها بصورة منعزلة، وإنما كجزء من نظام مؤسسي أوسع وأكثر تعقيداً. ومثل هذا النظام يتمثل في النظرية (Z).

• قائمة ببليوغرافية بالمراجع

Abegglen, James, C., ***"The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization,"*** Glencoe, Ill.: The Free Press, 1958.

Argyris, Chris, ***"Integrating the Individual and the Organization,"*** New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964.

Argyris, Chris, and Donald A. Schon., ***"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,"*** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

Barnard, Chester I., ***"The Functions of the Executive (30th ed.),"*** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

Blau, Peter M., and W. Richard Scott., ***"Formal Organizations,"*** San Francisco: Scott, Foresman, 1962.

Chandler, Alfred D., Jr., ***"Strategy and Structure,"*** Garden City, New York: Doubleday-Anchor, 1966.

Cole, Robert E., ***"Mobility, and Participation,"*** Berkeley: University of California Press, 1979.

Dore, Ronald, ***"British Factory - Japanese Factory,"*** Berkeley: University of California Press, 1973.

Durkheim, Emile, ***"Suicide: A Study in Sociology,"*** Trans. J.A. Spaulding and G. Simpson, New York: The Free Press, 1951.

Durkheim, Emile, ***"The Division of Labor in Society,"*** Trans. G. Simpson. New York: The Free Press, 1933.

Etzioni, Amitai. ***"Organizational Control Structure,"*** Handbook of Organizations, ed. J.G. March. Chicago: Rand McNally, 1965.

Goode, William J., ***"World Revolution and Family Patterns,"*** New York: The Free Press, 1963.

Gouldner, Alvin W., ***"The Norm of Reciprocity,"*** American Sociological Review, Vol. 25 (1961).

Hannan, Michael T. and John H. Freeman, ***"The Population Ecology of Organizations,"*** American Journal of Sociology, Vol. 82 (March 1977).

Homans, George C., ***"The Human Group,"*** New York: Harcourt, Brace and World, Inc., 1950.

Johnson, Richard T., and W.G. Ouchi, ***"Made In America (Under Japanese Management),"*** Harvard Business Review (Sept. — Oct., 1974).

Kanter, Rosebeth Moss, ***"Commitment and Community,"*** Cambridge: Harvard University Press, 1972.

Kuhn, Thomas, ***"The Structure of Scientific Revolution,"*** Chicago: University of Chicago Press, 1962.

Light, Ivan H., ***"Ethnic Enterprise in America,"*** Berkeley: University of California Press, 1972.

Likert, Rensis, ***"The Human Organization : Its Management and Value,"*** New York: McGraw-Hill, 1976.

March, J.G. and H.A. Simon, ***"Organizations,"*** New York: John Wiley and Sons, Inc., 1968.

Marx, Karl, ***"Capital,"*** New York: Modern Library, 1936.

Mauss, Marcel, ***"The Gift : Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies,"*** Trans. Ian Cunnison. New York: W.W. Norton and Company, Inc., 1967.

McGregor, Douglas, ***"The Human Side of Enterprise,"*** New York: McGraw-Hill, 1960.

Nakane, Chie, ***"Japanese Society,"*** Middlesex, England: Penguin Books, 1973.

Ouchi, W.G., ***"A Conceptual Approach to the Design of Organizational Control Mechanisms,"*** Management Science (August 1979).

————, ***"Markets, Bureaucracies, and Clans," Administrative Science Quarterly (March 1980).***

-----***, and A.M. Jaeger, "Type Z Corporation: Stability in the Midst of Mobility,"*** Academy of Management Review (April 1978).

————, and Jerry B. Johnson, ***"Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well-Being,"*** Administrative Science Quarterly, Vol. 23 (June 1978).

Porras, Jerry I. and P.O. Berg, ***"The Impact of Organizational Development,"*** The Academy of Management Review (April 1978).

Roberts, B.C., H. Okamoto, and G.C. Lodge, ***"Continuity and Change in the Industrial Relations Systems in Western Europe, North America, and Japan,"*** Draft Report of the Trilateral Task Force on Industrial Relations to the Trilateral Commission (May 1977).

Rohlen, Thomas P., ***"For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective. Berkeley: University of California Press, 1974.***

Schein, Edgar H., "Process Consultation," Mass.: Addison-Wesley, 1969.

Sloan, Alfred P., Jr., ***"My Years with General Motors,"*** Garden City, N.Y.: Doubleday, 1964.

Tonnies, Ferdinand, ***"Community and Society,"*** Trans. C.P. Loomis. New York: Harper Torchbooks, 1957.

Walton, Richard, ***"The Diffusion of New Work Structures: Explaining Why Success Didn't Take,"*** Organizational Dynamics (Winter 1975).

Weber, Max, ***"Economy and Society,"*** Ed., G. Roth and C. Wittich. New York: Bedminster Press, 1968.

Williamson, Oliver E., ***"Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications,"*** New York: The Free Press, 1975.

Williamson, Oliver E., ***"Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations,"*** The Journal of Law and Economics (October 1979).

الحـــواشـــي

المقـــدمـــة :

١ ــ انظر :

George C. "**Homans, The Human Group,**" (New York : Harcourt, Brace and World, Inc., 1950).

الفصل الثاني :

١ ــ للاطلاع بمزيد من التفصيل على الطرق المشاركة في إتخاذ القرارات واستخدامها في الصناعة انظر :

Edgar H. Schein, "**Process Consultation,**" (Reading, Mass. : Addison - Wesly, 1969).

٣ ــ لقد قدم علماء الاجتماع والانسان آراء عديدة حول طبيعة ومدى التأثير الأمريكي أثناء الفترة التي اعقبت الحرب العالمية الثانية وذلك على هيكل الصناعة اليابانية.

٤ ــ انظر :

Amitai Etzioni, "Organizational Control Structure," "Handbook of Organizations," ed. J.G. March (Chicago : Rand McNally, 1965).

الفصل الثالث :

١ ــ للتعرف على وجهة نظر ويبر (Weber) بصورة أوفى، انظر :

Max Weber, "**Economy and Society,**" ed. G. Roth and C. Wittich (New York : Bedminister Press, 1968).

وللتعرف على أفكار ويبر (Weber) من حيث تطبيقها على المنظمات الأمريكية انظر :

Peter M. Blau and W. Richard Scott, "**Formal Organizations**".

٢ ــ ان أي شخص يهتم بمعرفة وجهة النظر البيئية وتطبيقها على المنظمات يجب ان يطلع على :

Michael T. Hannan and John H. Freeman, "**The Population Ecology of Organizations,**" Vol. 82 (March 1977).

٣ ـــ انظر :

Douglas McGregor, "**The Human Side of Enterprise,**" (New York : McGraw Hill, 1960).

الفصل الرابع :

١ ـــ انظر :

Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, 4th ed. (Chicago : University of Chicago Press, 1978).

١ ـــ انظر :

Edgar Schein, "**Process Consultation,**" (Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1969).

٣ ـــ ان البحث الذي اجراه كريس آرجيريس (Chris Argyris) كان من بين أكثر البحوث تأثيراً في مجال البحث التنظيمي وفي إطار الاتجاه الفكري للمؤلف، واشير بشكل خاص إلى كتابه بعنوان :

"**Integrating the Individual and the Organization,**" (New York : (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964).

٤ ـــ انظر :

Rosebeth Moss Kanter, "**Commitment and Community,**" (Cambridge : Harvard University Press, 1972).

٥ ـــ في هذا الفصل وفي بقية أجزاء الكتاب اشير إلى العشائر الصناعية. واشتق معنى عشيرة من نفس المفهوم الذي استخدمه عالم الاجتماع اميل دوركهايم (Emile Durkheim). وفي هذا الاطار فان التجمع غير المنظم للأفراد يسمى حشداً، وأصغر مجموعة منظمة من الأفراد تسمى زمرة، والعشيرة هي مجموعة من الزمر. فالعشيرة عبارة عن تجمع للأفراد يسوده جو الألفة وتربط بين أفراده مختلف الوشائج. وقد تجمع بين أفراد العشيرة أواصر القربى. وانما المقصود بالعشيرة الصناعية هي تلك المجموعة المتآلفة من العمال الذين يعرفون بعضهم بعضاً معرفة طيبة ولكنهم لا تجمعهم بالضرورة أواصر قرابة النسب.

٦ ـــ انظر :

Ivan H. Light, "**Ethnic Enterprise in America,**" (Berkely : University of California Press, 1972).

٧ ـــ انظر مارسيل موس :

Marcel Mauss, "**The Gift,**" (New York : W.W. Norton, 1976).

٨ ــ لقد قمت بهذه الدراسة بالتعاون مع جيري ب. جونسون (Jerry B. Johnson). لمزيد من الايضاح انظر:

W.G. Ouchi and Jerry B. Johnson, **"Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well-Being,"** Administrative Science Quarterly, Vol. 23 (June 1978).

وقد ساعدنا في هذه الدراسة كل من آلان ويلكنز (Allan Wilkins)، ودافيد جيبسون (David Gibson) وأليس كابلان (Alice Kaplan)، وريموند برايس (Raymond Price) الذين اكن لهم جميعاً عظيم الشكر والامتنان.

الفصل الخامس:

١ ــ انظر:

Richard Walton, **"The Diffusion of New Work Structures: Explaining Why Success Didn't Take,"** Organization Dynamics (Winter 1975).

٢ ــ هذا بحث اجراه الأستاذ ريشارد روميليت (Richard Rumelt) من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجيلوس (UCLA) والأستاذ ألفريد شاندلر (Alfred Chandler) من جامعة هارفارد. وهذا البحث يشير إلى أن المؤسسات التي تمارس أعمالاً بعيدة عن حقل اختصاصها قد تحقق نصيباً أقل من الربح مقارنة بالمؤسسات التي تركز على حقل اختصاصها. وربما أن هذه المشاريع التي تنطوي على قدر كبير من المخاطرة في مجالات غير مألوفة انما تقوم بها شركات اخفقت في الاستثمار في تطوير انشطتها ومنتجاتها من الناحية التقنية وبالتالي فقد أصبح يتولد لديها شعور بالمقامرة على النمو والاعتماد على ضربة حظ في طرق اتجاهات جديدة غير مألوفة.

الفصل السادس:

١ ــ انظر:

"1978 Executive Conference on Quality of Work Life," Organizational Research and Development Department and Personnel Administration and Development Staff, General Motors Corporation, Detroit, Michigan, 1978.

٢ ــ هذه التفاصيل المتعلقة بشركة جنرال موتورز مأخوذة من تقرير المؤتمر التنفيذي المشار إليه اعلاه.

٣ ـــ خطة سكانلون (Scanlon Plan) قد ورد وصفها بالتفصيل في الفصل الخامس، الخطوة الثالثة، المتعلقة بالحوافز.

الفصل الثامن :

١ ـــ انظر :

William J. Goode, **"World Revolution and Family Patterns,"**
(New York : The Free Press, 1963).

٢ ـــ ان بحث كل من المؤلف وجونسون (Ouchi and Johnson) المشار إليه اعلاه يورد تفاصيل احصائية للمقارنة بين النوع (A) والنوع (Z) من الشركات.

٣ ـــ لقد تم تطوير هذه المفاهيم بالتعاون مع الفريد م. جيجير (Alfred M. Jaeger)، وبالامكان الرجوع في هذا الخصوص إلى :

W.G. Ouchi and A.M. Jaeger, **"Type Z Organizations :
Stability in Midst of Mobility,"** Academy of Management
Review (April, 1978).

والمعلومات المشار إليها في هذا المقام متوفرة في مقالة أوشي وجونسون المشار إليها اعلاه.

٤ ـــ هذا الموقف تم تطويره بمزيد من التفصيل على يد ألفريد د. شاندلر (Alfred D. Chandler) الابن، في كتابه :

"The Visible Hand ," (Cambridge, Mass. : Harvard
University Press, 1977).




الإدارة العامة
١٤٠٥هـ


محمد خطاب